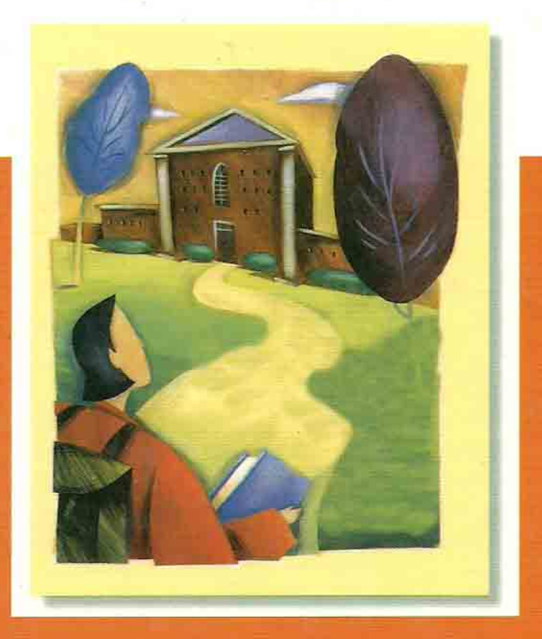
الدكــتور
فتحي محمد أبو ناصر
جامعة الملك فيصل

مدخل الى الإدارة التربوية

النظريات والمهارات





رقـــم التصنيـــف : 371.2
المؤلف ومن هو في حكمه: فتحي محمد ابو ناصر
عنـــوان الكتـــاب: مدخل الى الإدارة التربوية
رقـــم الايـــداع : 2007/8/2454
الـواصفـــــات: /الادارة التربوية//الادارة التربوية/
بيـانـــات النـشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى
2008م - 1428هـ



عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي
هاتف:5627049 فاكس:5627059
عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء
هاتف:4640950 فاكس:4617640
ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن
www.massira.jo

مدخل الى
الإدارة التربوية

النظريات والمهارات

الدكتور
فتحي محمد أبو ناصر
جامعة الملك فيصل - السعودية



الإهداء

إلى كل العاملين في القطاع التربوي..

أهدي هذا الجهد المتواضع.



فهرس المحتويات

الجزء الثاني: المهارات الإدارية الأساسية

مقدمة

تسعى التربية دائمًا إلى توفير الحياة الكريمة للأفراد والمجتمعات من خلال مجالاتها وأنظمتها المتعددة وهي بذلك تعد المجال الأكثر مساسًا بالحياة والأكثر فعالية في تحقيق التقدم ومواكبة التطور. هذا وتعد الإدارة التربوية المنظومة الرئيسة ورأس الهرم في العملية التربوية تقود بدورها العملية التربوية للخير والنماء.

وإعداد وتدريب القيادات التربوية أضحى علمًا تطبيقيًا له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركنًا من أركان العملية التعليمية بل الركن الأهم منها.

وقد جاء هذا الكتاب ليعالج بناء النظرية في الإدارة والقيادة التربوية في جانب منه، ويعالج المهارات الأساسية التي ينبغي أن يلم بها القادة التربويين في جانب آخر، كما تعرض لجزء من الأعمال الإدارية التي تقوم بها الإدارة التربوية و ما يتطلب ذلك من سجلات وأعمال، وقد أراد هذا الكتاب أن يعالج هذا الموضوع المهم بأسلوب أقرب إلى التطبيق منه إلى النظرية، معتمدًا على خبرات الباحث في ميدان التدريب التربوي عامة وتدريب القيادات التربوية بشكل خاص.

ومن هنا نأمل أن يسهم هذا الكتاب في توسيع المعارف وتعميق الإدارات للمهارات الإدارية وإزالة الغموض حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية التربوية.

وختامًا، أرجو أن نوفق في تقديم إضافة جديدة للمكتبة العربية من خلال هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل خالصًا لوجهه وأن يكون في ميزان حسناتنا، وأن ينفع به الجميع في وطننا العربي الكبير، إن نعم المولى ونعم النصير.

والله الموفق

الجزء الأول

تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية

- مفهوم النظرية في الإدارة التربوية
- نشأة وتطور النظرية الإدارية ونظريات القيادة
- معاييرها ومصادر بنائها
- الآراء المعارضة في قبول النظرية الإدارية التربوية
- نظريات القيادة التربوية
- النظريات التقليدية
- المداخل التاريخية لسمات القائد

نظريات القيادة

- نشوؤها وتطورها -

إن الهدف الرئيسي لإدارة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه، وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقاً لأهداف النظام (الطويل ، 1999) .

ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت الإدارة اليوم تركز على الجهود العلمي والعملي وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب اتباعها.ومن هنا يمكن القول إن ظهور النظرية في الإدارة ليس هدفا بحد ذاته، وإنما وسيلة لتوفير التوجيه اللازم للممارسات الإدارية. فالنظرية تقترح الافتراضات للعمل وأساسا لتحديد المشاكل القائمة وإطارا للنقد المنظم والتحسين المستمر للعملية الإدارية. (الطويل، 1999)

لذا يمكن القول أن كل الحركة الموجهة نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للإدارة هي حركة للوصول إلى أسلوب علمي في الإدارة. (جريفت، 1971).

إذًا التوصل إلى النظريات الإدارية التربوية المناسبة وتوظيفها بالشكل المناسب تمكن الإداري من تطوير أطر ممارسة ذكية لعملية ضبط المواقف الإدارية. (الطويل، 1999).

ومصطلح نظرية مصطلح قديم إلا أن الخلاف حوله لم يظهر سوى في القرن التاسع عشر، إذ كان الناس يعتقدون أنهم يعيشون وفق مسلمات مفادها أن العالم ثابت تحكمه قوانين ثابتة ومطلقة، ولكن بعد أن تطور العلم وأثبت أن بعض المفاهيم متغيرة وقد تتعارض أو تتفق مع ما قبلها، أدى ذلك إلى تغير وتعديل في موقف العلماء وأصبحوا ينظرون إلى مكتشفاتهم على أنها نظريات قابلة للتغير والتعديل والتطوير. وأصبح ينظر إلى النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن أن

يستنتج منها مجموعة من القوانين التطبيقية باستخدام المنطق الرياضي. (الطويل، 1998)

ويرى جريفت أن النظرية "عبارة عن مجموعة مسلمات يمكن استخلاص مجموعة من مبادئ منها"، والنظرية كما بين جريفت ليست آراء شخصية أو حلما وإنما لها ارتباط بالواقع وليس بالخيال، كما أنها ليست فلسفة أو تصنيفا، إن التصنيف لا يؤدي إلى بناء نظرية متكاملة، لأنه لا يسمح بتطوير فروض يمكن اختيارها وهو الأساس الأول في أي نظرية. (جريفت، 1971). ومهما تعددت الآراء فإن النظرية يمكن أن تفيد فيما يلي:

- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومنسق.
- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.
- تساعد على تفسير ظواهر السلوك المنظم التي لا يمكن تفسيرها بدون نظرية.

فالأصل أن الفعاليات الإنسانية الإدارية الحكيمة تنبثق من مفاهيم نظرية معينة لأن غياب النظرية يؤدي إلى إدارة تخبطية تعتمد أسلوب المحاولة والخطأ. (الطويل، 1998).

ويحاول الباحث التطرق إلى موضوع نظريات القيادة التربوية في هذا السياق ، والذي جاء ليلقي الضوء على أهمية النظرية في الإدارة التربوية وكيف تطورت هذه النظرية، والتي انبثقت عن النظرية الإدارية بشكل عام. إذ أن المؤسسة التربوية هي إحدى المنظمات الفاعلة والهامة من بين مجموعة النظر المتكاملة في المجتمع. وتهدف هذه الورقة إلى التعرف إلى النظرية الإدارية التربوية، من حيث نشوءها وتطورها وآراء العلماء والمختصين والباحثين حولها، ومدى التقدم والاستفادة منها في إدارة النظم التربوية المختلفة والتعرف إلى بعض النظريات في مجال القيادة التربوية من خلال الأدب النظري الذي كتب عنها.

وهي عبارة عن محاولات لبعض الباحثين والمتخصصين في الإدارة التعليمية والتي بدأت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين حيث أدركوا أهمية وجود

نظرية إدارية خاصة بالعملية التعليمية، وبدؤوا بالعمل الجاد وإجراء الأبحاث والدراسات للتوصل إلى نظرية إدارية تربوية.

وقد ظهرت نتيجة لهذه الجهود عدد من النظريات والنماذج الإدارية التي تفسر علاقات الأفراد مع المؤسسة التعليمية وكيفية تطويرها والارتقاء بها. وقد رأى الباحث أن عرض هذا الموضوع على الدارسين لهذا الموضوع يمكن أن يرى معلوماتهم حوله، إذ أن ما ورد في هذا البحث عبارة عن خلاصة لما استطاع الباحث الاطلاع عليه من المؤلفات التي بحثت في هذا الموضوع.

أولا: مفهوم النظرية في الإدارة التربوية:

تستخدم كلمة النظرية في الإدارة التربوية بعدة معان وتعرّف بعدة تعريفات فقد عرفها البعض بأنها تعني "عكس التطبيق" وعرفها مور بأنها "مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة"، وعرفها فيجل بأنها " مجموعة من الفروض يمكن منها باستخدام المنطق الرياضي التوصل إلى مجموعة من القوانين التجريبية".

وكما يقول بعض علماء الإدارة التعليمية " إذا كانت القرارات تتخذ في ضوء مجموعة من المبادئ اللازمة للعمل فإنه يجب أن نثق في النظرية، وإذا تبين عدم جدوى القرارات أو عدم فاعليتها وجب مراجعة النظرية. إذا النظرية توجه التطبيق بوجه النظرية. (Owens, 1970).

ونحن إذا قبلنا بتعريف فيجل، فإنه يمكننا أن نصف النظرية المفيدة بأنها النظرية التي يمكن من أن نستشف منها فروض ، وإذا ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها فإن النظرية تصبح أساسا لتفسير القوانين التجريبية والتوحيد بين الفروض المختلفة.

إن النظرية وسيلة، وهي بمعنى إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدل تناثرها، وأن التقسيم الشائع للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي، لأن النظرية بدون التطبيق تصبح عديمة الجدوى، والتطبيق بدون النظرية يصبح عشوائيا.

إن المحك الرئيسي لأي نظرية في الإدارة التعليمية والقيادة التربوية، هو في مدى فائدتها وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية. ومحاولة إعطاء أهمية متزايدة لتطوير نظرية في الإدارة التعليمية يعنى تعميق الجانب العلمي في توجيهه للنظرة العملية التي تميز كثيرا من البحوث والدراسات. (مرسي، 1986)

ويمكن اعتبار النظرية الإدارية التربوية عملية فكر وتفكير بالنظرية على أنها بناء نموذج، فالنظرية السليمة هي نموذج لواقع مع ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه.

وعن علاقة النظرية بالقيم فقد تعددت الآراء ولكن جراف حسم هذا الخلاف بقوله أن إدراك الإنسان يتناسب وحاجاته الشخصية وخبراته وقيمه ومعتقداته وأهدافه. وبهذا فإن القيم عنصر مهم، فالإنسان يدقق بالفرضيات وقيمها بمعيار قيمه وقيم من حوله من ذوي العلاقة ويحكم على مدى صلاحيتها نسبة إلى اتفاقها مع تلك القيم. (الطويل، 1998).

وانبثاقا عن مفهوم النظرية وما يمكن أن تقدمه للنظام التربوي فإن أي موقف إداري لابد وأن يشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية وهي: الوظيفة، والإنسان الذي يشغلها والإطار الاجتماعي الذي يعمل به لذا فإن العمل في إطار نظرية إدارية تربوية واضحة يحدد العلاقات بين هذه المكونات الثلاثة، يمكن للقائد أو المدير في المؤسسة التعليمية أن يستفيد من النظرية في المواءمة بين هذه المكونات وتوجيه الأفراد لخدمة أهداف المؤسسة. (الطويل، 1999).

ثانيا: نشأة وتطور النظرية الإدارية التربوية ونظريات القيادة والآراء حولها:

بدأ الاهتمام بالنظرية في الثلاثينيات في كتابات برنارد وفي الأربعينيات في كتاب سيمون، وقد ألف برنارد كتابه وظيفة الإداري الذي اعتبر مصدر وحي لكثير من الكتاب، ويعتبر برنارد أول من وصف الإدارة في ضوء عملياتها الأساسية، وكان سيمون أول من اعترف بأثر برنارد على عمله، وكان إسهام سيمون الرئيسي في شرح طبيعة عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري، حيث أضاف عمله هذا الكثير إلى المفاهيم الإنسانية لبناء النظرية.

أما الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية فيرجع إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (1954-1955) وقت ظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لكولاداريس وجيتزلز. (الطبيب، 1999).

وقد كان لعقد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية في ولاية نيويورك عام 1947 الفضل في بدء حركة ذات أثر عظيم، حيث نما المؤتمر على مر السنين وزادت أهميته وأصبح يعقد اجتماعا سنويا لمدة أسبوع، تقدم من خلاله أعمال فكرية في الإدارة، ولعل أهم اجتماعاته الذي عقد في جامعة دنغر عام 1954 حيث انظم إلي الاجتماع عدد من الباحثين في العلوم الاجتماعية، كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعي وغيرهم من المتخصصين في نظرية السلوك الإنساني، وقد حقق الاجتماع نتيجتين هامتين:

- تحدي نوع التفكير السائد عن الإدارة التعليمية.
- تقديم الكثير من المقترحات والأفكار لتكوين فكر جديد في هذا الميدان.

وقد جاء عمل كولاداريس وجيتزلز عن استخدام النظرية في الإدارة التعليمية كنتيجة جزئية على الأقل.

وعلى مر السنين قدم المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية مطبوعات متنوعة تمتد من مجرد تلخيص ما هو موجود إلى الأفكار النقادة، ووضع اتجاهات جديدة للبحث.

وكان أهم ما قدمه المؤتمر كتابا مطبوعا يلخص ويفسر البحوث والخبرات المتعلقة بالعوامل التي تؤثر على السلوك الإداري، ومن هنا كانت الرغبة الملحة للاهتمام باتجاهات البحث في المستقبل وبخطوات بناء النظرية، وقد تعزز هذا الهدف بالنسبة للإدارة التعليمية بكتابات مور، وقد أظهر تقريره أن المجهودات المثمرة في الإدارة لم يتعد مجرد ما وصفه هالبين بأنه تحذيرات وطرق وصفيه وآراء وبحوث عادية لا تسمح بالتعميم أو الاستنتاج.

وقد كان هناك أثر جيد لمؤسسة كلوج (Celloge) بإنشاء البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية وبدأ اهتمامها بإدارة التعليم العام سنة 1946، وقد قدمت منذ ذلك

التاريخ حتى عام 1955 ما يزيد على تسعة ملايين دولار على شكل منح للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية، وقد أحرز الميدان التعليمي نتيجة ذلك تقدما هائلا، وهكذا ساعدت مؤسسة كلوج على الاهتمام الحالي بالنظرية.

ويعتبر تكوين مجلس الجامعات للإدارة التعليمية 1954، أحد المعالم الواضحة على طريق تطور ميدان الإدارة التعليمية، وقد تكون هذا المجلس ليقدم سبل الدعم والتعاون المختلفة بين الجامعات بقصد تحسين مستوى الإداريين في المدارس والإشراف على برنامج شامل للبحث التربوي، وقام المجلس بخطوة مباشرة نحو تطوير نظرية الإدارة عندما اتفق مع جامعة شيكاغو على إقامة حلقة دراسية حول النظرية، وكان عنوان الحلقة "نحو تطوير نظرية للإدارة التعليمية"، وحضر هذه الحلقة(51) أستاذا يمثلون (31) جامعة، وعرضت الحلقة أفضل الأسس المعروفة في ذلك الوقت لبناء النظرية. وقدم المشاركين مجموعة من البحوث طبعت في كتاب "النظرية الإدارية في التربية".

وبالإضافة لما سبق، حدثت تطورت ساعدت على تطوير الإدارة التعليمية تطورًا سريعًا. فلم تكن هناك حالات ميدانية مكتوبة تساعد على تعميق المفاهيم النظرية للإدارة وقد سد هذا النقص كتاب سارجنت وبليزلي وجريفت وهامورج وغيرهم من كتب الحالات الميدانية. وقد بدأ برنامج البحث التعاوني التابع لوزارة التربية والتعليم في الولايات المتحدة بلعب دورا فعالا في تطور الإدارة التعليمية حول بناء نظرية سليمة.

ونتيجة للمحاولات والأبحاث التي تمت الإشارة إليها سابقا فقد ظهرت عدة محاولات أخرى في بناء نظرية في مجال الإدارة والتي يمكن الاستفادة منها في الإدارة التعليمية مثل نظرية سيمون، ونظرية ليتشفيلد ونظرية برنارد وغيرها. (جريفت، 1971).

ثالثا: معايير نظرية القيادة التربوية:-

النظرية العلمية تستند إلى حقائق وبراهين عملية، لكن النظرية في العلوم الإنسانية تستند إلى معايير تكون مقبولة تحدد مفهوم النظرية وتحدد مجال عملها.

وفي مجال الإدارة التعليمية يقترح جريفت أربعة محكات لاستخدام النظرية في الإدارة وهي:-

1- كدليل للعمل: لأنها تمد الإداري بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه العمل.

2- كدليل لجمع الحقائق: فهي الأساس الذي يتحدد بموجبه نوع الحقائق المطلوب وأسلوب جمعها.

3- كدليل للمعرفة الجديدة: النظرية الجيدة تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي إلى التوصل إلى المعلومات الجديدة.

4- كدليل لشرح طبيعة الإدارة: أي استخدام نظرية الإدارة في تفسير طبيعة المواقف الإدارية. (جريفت، 1971)

رابعا: مصادر بناء النظرية الإدارية التربوية والقيادة التربوية:

يشير أوينز (Owens) في كتابه إلى وجود مصادر لبناء النظرية الإدارية بشكل عام وهي:

1- من خلال رجال الإدارة العملية وتقاريرهم حول المواقف الإدارية أي الانطباعات الشخصية والذاتية لهم.

2- البحوث والمسوح والدراسات التي يقوم بها المهتمون في الإدارة وقد ساعدت هذه الدراسات في مجال الإدارة التعليمية على إدخال النظم العلمية في تخطيط وبناء المدارس.

3- الاستدلال العقلي: أي التوصل إلى استخلاص النتائج المترتبة على بعض الأفكار بواسطة المنطق والعقل.

4- اقتباس نماذج نظرية من ميادين أخرى. (Owens, 1970)

ويضيف جريفت إلى المصادر السابقة مصدرا خامسا وهو ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير مضبوطة يتوصل بها في النهاية إلى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية. (مرسي، 1986)

خامسا: الآراء المعارضة في قبول النظرية الإدارية التربوية:

اختلفت الآراء حول النظرة إلي نشوء نظرية إدارية تربوية ولعل أهم أسباب معارضة النظرية الإدارية التربوية، المفهوم العام للنظرية الذي رسخ بأذهان الجميع من أن النظرية ضد الواقع أو التطبيق أو الحقيقة في بعض الأحيان. ومن الأسباب أيضا أن النظرية تعني دائما الصورة المثلى للأشياء.

وهناك سبب آخر وهو أهمها، هو أن عدم وجود نظرية كاملة حتى الآن لتشرح وتفسر حقيقة المواقف الإدارية يسبب سوء الفهم وحيرة لدى ممارسي الإدارة .

أما جريفت فيذكر أن هناك عدة أسباب لمعارضة النظرية الإدارية التربوية على النحو التالي :

1- الشعور بان كل ما يتطلبه تحسين الإدارة هو توفر حقائق كافية .

2- النزعة في الإدارة التعليمية لإقناع الأفراد بتأييد مجر الأفكار كبديل لاختبار الأفكار نفسها على الواقع .

3- عامل الخوف من أن النظرية يصعب فهمها واستخدامها.

4- عدم وجود لغة مهنية مشتركة تقوم على أساس مبادئ محددة تحديدا جيدا يسمح بتفاهم واضح في الإدارة.

5- ارتباط النظرية بشخصيات أصحابها لدرجة تصعب معه اختبار النظرية لئلا يؤخذ على انه نفذ آو مهاجمة لصاحب النظرية.

6- عدم وجود فهم كامل للنظرية.(مرسي، 1971).

نظريات القيادة التربوية

حاول الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين فيها إلى وضع نظريات لها تستند إلى المحاولات المتعددة في هذا المجال على مر السنوات وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية ومع نظريات الإدارة بشكل عام ويمكن تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- مجموعة النظريات التقليدية في القيادة.
- مجموعة النظريات السلوكية في القيادة (Behavioral Theories)
- مجموعة النظريات الموقفة (الاحتمالية) في القيادة ((Contingency Theory)) ((Owen, 1970

أولاً: النظريات التقليدية:

ومن أهم النظريات التقليدية

1- نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

وهي منبثقة على مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الأفراد فإذا توفرت هذه الصفات امتلك القدرة على القيادة الفعالة وإذا لم توجد هذه الصفات الوراثية فلن يكون قادرا على أن يكون قائدا فعالا ومن هذه الصفات طول القامة، عرض الأكتاف، سعة الجبين وغيرها.(الطويل، 1998)

2- نظرية السمات أو الخصال (Trait Theories):

وهي امتداد لنظرية الرجل العظيم فهي منبثقة عن أن بعض الأفراد ينشؤون كقادة لأنهم وجدوا ولديهم السمات الضرورية للقيادة، أي أن توفر سمات محددة في الأفراد تؤهلهم أن يكونوا قادة فعالون فقد بينت بعض الدراسات أن هناك سمات تكرر ارتباطها إيجابيا بالقيادة ومنها ما توصل إليه ستوجدل (Stogdill) ودراسة جامعة مينوستا (Minnesota) عام 1960 حيث دلت الدراسة على أن من بين (468)

إداري في (13) شركة يوجد لديهم بعض الخصال التي يمكن أن تعزى إلى الإداريين الناجحين ومن هذه السمات: درجة الذكاء أعلى، تحصيل علمي أفضل، إحساس بالحاجة للممارسة السلطة، تفكير متعمق، استمتاع بالعلاقات مع الآخرين.

غير أن القليل من السمات كانت موضع اتفاق بين أربع أو أكثر من البحوث ضمن مئات من الدراسات (الطويل، 1998).

وقد فشلت هذه النظريات ويغزى فشلها إلى الأسباب التالية:

1- أن تحديد السمات لا يوضح مدى الصفة المقصودة.

2- أن السمات تكون عادة ضعيفة الترابط والتحديد.

3- أن الاختبارات الموضوعة لقياس هذه السمات غير واقعية وذات مصداقية ضعيفة.

4- لا يستطيع أسلوب السمات والتميز بين السمات الضرورية للنجاح في ظرف معين والسمات المرغوبة لعمل متفوق. (Owens, 1970)

ثانيًا: النظريات السلوكية في القيادة (Behavioral Theories)

تركز هذه النظريات على ماذا يفعل القائد وكيف يتصرف لإثبات أهمية أكثر من تركيزها على ماهية القائد نفسه وهي تؤكد فرضية أن سلوك القائد مع الأفراد يحدد مدى نجاح القيادة ورغم تعدد النظريات السلوكية فإنها بمجملها تبني تحليلها لسلوك القائد على بُعدين هما:

1- سلوك القائد بآلية العمل.

2- سلوك القائد بالنسبة للأفراد والناس ومن مداخل دراسة النظريات السلوكية:

- الاهتمام بالعمل في مقابل العاملين. **Job – Centered Vs Employee**

- الاهتمام بالتوجيه نحو الإنتاج في مقابل التوجيه نحو الأفراد. – **Producti on Oriented Vs People Oriented**

- الاهتمام بالبعد البنائي في مقابل الاهتمام ببعد مراعاة المشاعر. Halpin Structure Vs Consideration(الطويل، 1999)

ومن أهم النظريات السلوكية :

1- نظرية (x,y)- دوجلاس ماكريجور:

تعد نظرية ماكريجور في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارنًا بين الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال أي في كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة .

قدم ماكريجور نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليدين والسلوكيين فأعطى الاتجاه التقليدي رمز (x) والاتجاه السلوكي رمز (y) ، مفترضا أن لكل تصرف إداري إطارًا فلسفيًا يستند له المدير وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجل الإدارة محددًا أساسيًا للسلوك الإداري ، أما سلوك الأفراد في المنظمة فانه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملا متحكما بالسلوك التنظيمي .

أ- نظرية (x) :- وتعبر عن فلسفة الاتجاه التقليدي وتستند إلي الفروض التالية :-

- يتوارث الكائن الإنساني عموما كراهية العمل ويتهرب منه قدر المستطاع.
- بسبب عدم حب العمل يجب إجبار الناس على العمل وإخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب.
- الكائن الإنساني يفضل بشكل عام التوجيه من الآخرين وتجنب المسؤولية كما انه قليل الطموح ويطلب الآمن قبل كل شيء.

وناقش ماكريجور هذه الافتراضات ، معترضا على كون العامل إنسانًا رشيدًا يبحث عن أقصى إشباع لحاجاته ويعتمد في ذلك على نظرية ماسلو في إشباع الحاجات حيث أنها الدافع والمحفز للعمل بإشباع الحاجات بشكل متسلسل ، ويقول أن فرضيات ومبادئ نظرية (x) تقدم فرضا محدودة لإشباع الحاجات العليا وفق تسلسل ماسلو، حيث أن إشباع الحاجة يقلل من أهميتها كدافع للسلوك فان الزيادة في

الإشباع لا يؤدي باستمرار إلي زيادة الإنتاج ومن هنا تأتي نقطة النقد الرئيسية للنظرية وافتراضاتها.

كما عارض ماكرويجور أسلوب الرقابة والتوجيه والتهديد لانه لا يلح لإقناع الناس وتحفيزهم وان ينجح احيانا فانه يفشل في أحيان كثيرة ، وفي ذات الوقت فان ماكريجور يعارض التساهل مع حاجات العمال. (حسن، 1989).

وقد عارض الكثيرون ممن كتبوا في مجال النظرية المنطلقات والافتراضات التي بنيت عليها نظرية (X) فقد أكدت فاري باركر فوليت في كتاباتها على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

كما أكدت فوليت مع مايو وبرنارد أهمية أن يكون العامل أو الموظف في محور خطة الإداري وتفكيره، وبين مايو أن زيادة الاهتمام بالعامل تؤدي إلى زيادة في إنتاجية، إذ أوضح أن إنتاجية العامل تتزايد طرديا مع فرص مشاركته في صنع القرارات التي تؤثر عليه، هذا إضافة إلى أن دراسات هوثورن أظهرت أن الحوافز المادية ليست من العوامل الحاسمة في إثارة دافعيه العاملين.

وهكذا ظهر مفهوم جديد حول دافعيه العاملين وهو ما أسماه ماكريجور بنظرية (Y)، إذ لاحظ أن الإداريين الذين أظهروا اهتمامًا أكثر للقيم الإنسانية وبذلوا جهودًا في توفير أوضاع أكثر عدالة للعاملين ووفروا للعامل بيئة عمل مريحة كانوا أكثر نجاحا في إدارة مؤسساتهم، ولكن ما قاموا به كان دون أحداث تغييرات جوهرية في أساسيات نظرية الإدارة والمسلمات التي ينطلقون منها فبقيت مسلماتهم أقرب إلى مسلمات نظرية (X) بمعنى أن ظاهرة التفاعل الإيجابي مع العامل لم يكن نابعا من استراتيجية تغير مدروسة بقدر ما كان نابعا من ردة فعل سطحية، حيث أن أية تغييرات ذات تأثير حتى تتجسد لابد أن تستند إلى أحداث تغيير أو تعديل في مجال المسلمات أو النظريات التي تقوم عليها.

أن ما تجمع من حقائق ومفاهيم عن السلوك الإنساني يشكل أساسا لعدد من التعميمات، وقد تمت بلورة هذه التعميمات لتشكل مسلمات أساسية لما عرف بعد ذلك بنظرية (Y). (الطويل، 1999).

ب- نظرية (Y):- وتعبر هذه النظرية عن فلسفة الاتجاه السلوكي وتستند إلى الفرضيات التالية:

1. العامل لا يكره العمل عادة، إنما الموقف من العمل يتحدد بعوامل خارجية تجعله راضيا عن العمل أو غير مقبل عليه إلا تحت رقابه.
2. الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليست الأسلوب المناسب لتوجيه السلوك نحو أهداف المنظمة، فالإنسان له القدرة على الرقابة الذاتية بالنسبة للأهداف التي يقتنع بها.
3. هناك استعداد لدى الفرد لتحمل المسؤولية والسعي إليها والاستجابة للتحفيز والاستعداد وعلى المنظمة زيادة خبراته لتنمية هذا الاستعداد.
4. مقاومة أهداف المنظمة تتيح لسلوك المنظمة السلبي، والفرد لديه استعداد لقبول تلك الأهداف والالتزام بها بقدر ما يتوقعه الفرد من مكافآت وعوائد خاصة تتصل بإشباع حاجة لتحقيق الذات.
5. القدرة على الإبداع في حل المشكلات خاصية يتمتع بها كل الأفراد وتختلف من فرد إلى آخر.
6. الحياة الصناعية تستخدم قدرا محددا من الطاقات العقلية والجسمية للفرد.

تقود نظرية (Y) إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأعضاء لأهدافهم الشخصية من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة، ويقترح ماكرويجور الخطوات التالية لتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة:-

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
- تحديد أهداف معينة يجب تحقيقها ضمن مدة معينة.
- مباشرة العلمية الإدارية خلال المدة المحددة.
- تقييم النتائج.

وتتفق هذه المبادئ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد ماكريجور على أهمية النمط القيادي والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكافل، ويؤكد على أن التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا(تحقيق الذات) وبين أهداف المنظمة، وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وتوسيع الوظيفة، أثناء العمل أي اعتماد تفويض السلطة واللامركزية. (حسن، 1989)

إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة، فهي ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها، وأن من شأن هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم وتريحها من الإجراءات الرقابية الطويلة التي يقصد منها مقاومة التجمعات غير الرسمية إذ أن حرمان الإنسان من تحقيق حاجاته خاصة تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم لأنها تؤدي إلى السلبية والعدوانية لدى الفرد وعدم الرغبة في التعاون مع الإدارة.(القريوتي، زويلف، 1989)

إن مسلمات نظرية (X) تعتبر أن محددات الأداء والعطاء والإبداع هي محددات ذات طبيعة إنسانية في جوهرها، بينما مسلمات نظرية (Y) تضع الكره في مرمى الإدارة وبيئة العمل ومناخه، فإذا ما اتسم سلوك الأفراد بالكسل والتردد والتهرب من المسؤولية أو كان سلوكا عدوانيا أو أتسم بضعف الإبداع واللاتشاركية فإن نظرية (Y) تعزو ذلك إلى الأساليب المستخدمة في إدارة المنظمة وليس بالضرورة إلى العاملين فيه، كما أن مسلمات نظرية (Y) تبدو في ظاهرها غير صعبة التطبيق ولكن الانتقال إلى واقع التطبيق ليس بالأمر السهل، لأن مسلماتها تشكل تحديا لكثير من المضامين المتأصلة في أعماق قناعات الإداريين وأفكارهم وممارستهم مما يدعو إلى التبصر في حالة تبنى مسلمات هذه النظرية في التطبيق.

فلو تم الانطلاق في التعامل مع الأفراد من مسلمات نظرية (Y) عندها يصبح العاملون حريصون على تفعيل متطلبات أدوارهم ويعيشون تحدي الإبداع.

إن الانطلاق من مسلمات نظرية (Y) لا يعني الانجراف في تسامح الإدارة أو تهاونها ولكن يعني أن الأفراد وسيمارسون ويعيشون عمليات ضبط وتوجيه ذاتي في مسعاهم لتحقيق أهداف النظام الذي يعملون فيه. (الطويل،1999)

من خلال استعراض نظريتي ((X،Y)) ومسلمات وفرضيات ومفهوم كل منهما يمكن القول أن الإدارة التربوية يمكن لها الاستفادة من التوجه الإيجابي لمفهوم النظرية بحيث تبتعد عن ممارسة الأفعال والسلوكيات التي تعتبر أن المعلم إنسان لا يحب العمل وأنه بحاجة لمراقبة مستمرة والتشديد عليه وتوجيه العقوبة له في حالة الوقوع في الخطأ وقد كان هذا الأسلوب فعلا يستخدم في المؤسسات التربوية حين كانت المؤسسة التربوية تعتمد أسلوب التفتيش والذي يعني بتقيد الأخطاء لا تصحيحها وتصويبها وبالتالي معاقبة المعلم على أي خطأ مهما كان بسيطا، أيضا كان المعلم يتبع نفس الأسلوب مع التلاميذ ويعتبر أن الأسلوب الأمثل في التدريس هو القوة والإجبار ويستخدم الضرب بكثرة كأحد وسائل التهديد والإجبار والعقاب حيث أن يعتقد أن الطالب لا يرغب بالدراسة وأنه يجب إجباره على التعلم.

لذا فإن الانطلاقات التي انطلقت منها نظرية(Y) تعتبر هامة جدا في مجال التربية، حيث أن الاستفادة من مبادئ هذه النظرية وتطبيقها تتيح للمعلم الفرصة الكاملة لتحمل مسئوليته تجاه التلاميذ، ويتشكل لديه دافع قوي للرقابة الذاتية على أدائه وتحمل مسؤولية تعلم جيل لإخراجه بالصورة التي يرغب بها المجتمع، كما تتيح هذه النظرية الفرصة للمعلمين والإداريين والطلاب في المؤسسة التربوية بالمشاركة في اتخاذ القرارات الناتجة التي تهمهم ويتضح ذلك من خلال تشكيل مجالس المعلمين، ومجالس الطلاب، واتحادات الطلبة، واللجان الطلابية....الخ.

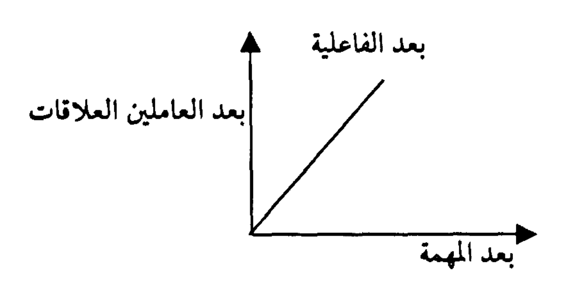
2- نظرية البُعدين في القيادة: (Two – Dimensional Theory of Leadership):

واضع هذه النظرية هو اندرو هالبن(Andrew Halpin) بعد أن قام بإعادة الدراسة التي قام بها هامبل(Hamphl) وكونز(Coons) عام 1940 حيث عمل وزميله ستوجدل (Stogdill) على إعادة الدراسة وقد أظهرت النتائج أن هناك بعدين يبرزان في سلوك القائد خلال إدارته للمؤسسة هما:

1- بعد المبادرة لتحديد العمل والتركيز على الإنتاج.

2- بعد تفهم مشاعر العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم (Hoy & Miskel, 1991)

ويبين الشكل رقم(1) العلاقة بين البعدين وسمات القائد الفعال.



شكل رقم (1)

ويشير بعد الاهتمام بالعمل إلي أن القائد يقوم بـ:

1- تحديد العمل ويوزع الأدوار.

2- يشرف مباشرة على التنفيذ.

3- هناك وضوح في الاتصالات الصاعدة والنازلة.

4- يكون التركيز على الإنتاجية بالدرجة الأولى دون اعتبار العلاقات الإنسانية.

5- يوصف القائد في ضوء هذا البعد بالاوتوقراطية والاستبدادية لأنه الهدف الأساسي هو الإنتاجية.

في حين يشير البعد الثاني وهو بعد الاهتمام بالعاملين إلى:

1- وجود جو من الود والصداقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين.

2- يركز القائد جل اهتمامه على إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم وميولهم.

وقد بينت دراسات هالبن وزملائه أن القائد الفعال يمكن أن يجمع بين البُعدين بدرجات متفاوتة ومتوازنة في نفس الوقت ومن هنا طور هالبن نظرية الأبعاد حيث يرى أن القائد الفعال يجب أن تهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت فيحقق القيادة الديمقراطية الفعالة حيث الاهتمام بالبُعدين معًا بعيدًا بعيدًا عن التسلط والأوتوقراطية أو الفوضوية الانسيابية عن إهمال أي من البعدين أو الاهتمام به على حساب الآخر ومن هنا جاءت نظرية الأبعاد الثلاثة (الطويل، 1998).

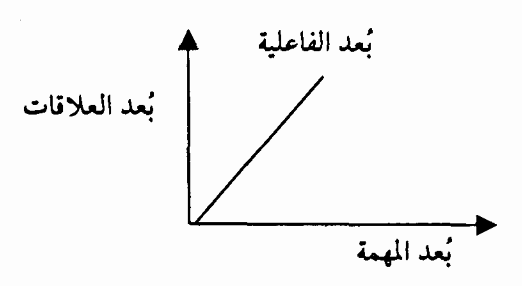
3- نظرية الأبعاد الثلاثية للقيادة (3d- theory of leadership):

طور هذه النظرية ردن redden))من خلال إضافة بعد ثالث للأبعاد الواردة في النظرية السابقة وهي بعد مراعاة العاملين وبعد البنية حيث أضاف ردن (redden) بعد الفاعلية effectiveness dimension وقد حلل الأسلوب القيادي إلي ثلاثة أبعاد وأطلق عليها مسميات جديدة:

1- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة (TO) أو task orientation أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة(RO relation ship orientation) أي المدى الذي يمكن أن يتأخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام الآخرين .

3- بعد الفاعلية (effectiveness dimension ed)وهي الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدورة ولا يتم التعامل مع بعد الفاعلية من خلال مبدأ (either- or) أي أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون بل يتم على أساس مقياس متصل continuous scale ويمثل الشكل رقم (2) الأبعاد الثلاثة التي طرحها ردن.(Owens, 1970).



شكل رقم(2) مفهوم الأبعاد الثلاثة في القيادة

ويمكن استخدام نموذج ردن الثلاثي الأبعاد لتحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة كما في الشكل رقم(3): 1970 (Owens)

- الأول: ويتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات وأطلق عليه مصطلح منفصل separated .
- الثاني: يتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام عالي بالعلاقات وقد أطلق عليه مصطلح متصل related .
- الثالث: يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات وقد أطلق عليه ردن مصطلح متفان dedicated .
- الرابع: يتميز باهتمام عالي بالمهمة وبالعلاقات وأطلق عليه مصطلح متكامل integrated .

H

متصل	متكامل
منفصل	متفقان

L H

شكل رقم (3) أساليب القيادة الأساسية كما حددها ردن

وقد بين ردن أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في عدة عوامل هي : (الطويل،1997)

1-المناخ النفسي في النظام.

2- التقنية المستخدمة في التنفيذ.

3- العلاقات مع الرؤساء.

4- العلاقات مع الزملاء.

5- العلاقات مع التابعين.

ويرجع إلي ردن تطويره لأسلوب أن المواقف المختلفة تتطلب أساليب قيادية مختلفة وأن فاعلية أي أسلوب تعتمد على الموقف الذي يتم منه استخدامه.

يلاحظ مما سبق أن ردن يؤمن بأن القائد الفعال يجب أن يمتلك حصيلة كبيرة من أساليب سلوكية ممكنة من أن يكون فعالاً في مواقف متنوعة وهذا يتطلب إعدادًا منظمًا للقائد يهدف إلى:

- تنمية مهاراته المطلوبة لتشخيص بدائل الموقف واحتمالاته.
- تنمية مهاراته التي تمكنه من ممارسه سلوكيات خاصة بمدى واسع من أساليب القيادة.

وعلى القائد عند إعداده أن يحصل على أكثر من مجرد الفهم للبعد المعرفي أنواع جديدة من السلوك يخضعها للتجربة والدراسة.

وقد طور ردن تقنيات تدريب يمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب ويشمل التدريب على:

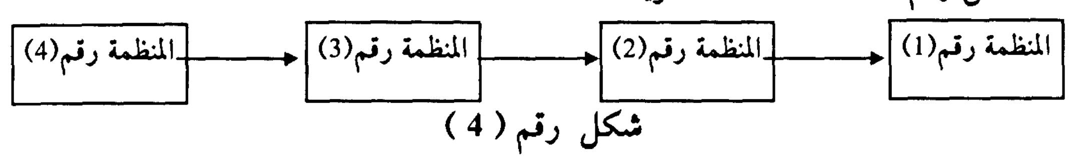
1-القدرة على تقيم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف (Situational sensitivity).

2- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد المواقف السلبية أو ما يسمى بإدارة الموقف (Situational Management)

3- القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق مـا تتطلبـه فعاليـات المواقـف المختلفـة آو مـا يسمى بمرونة الأسلوب Style Flexibility(Owens,1970).

4- نظرية المنظمة رقم 4 Organization No.(4) Theory:

قام يوضح هذه النظرية ليكرات(Likert) وزملاؤه بعد إجـراء بحـوث سـلوكية متعددة في المؤسسات المختلفة وقد قام بتقسيم المؤسسات إلي أربعة نظم تتداخل هـذه النظم مع بعضها وأطلق على هذه النظم المنظمة رقم 4 (Organization No.4) ويمثـل الشكل رقم (4)أنماط هذه النظرية.



شكل رقم (4)

ويمثل كل نمط من أنماط هذه النظرية فكرا مميزا عن غيره حيث:

المنظمة رقم(1):

تمثل الإدارة الكلاسيكية التقليدية والتي تمتاز بالـتركيز علـى العمـل والإنتاجيـة وتسـتخدم أسـاليب العقـاب والثـواب لتحقيـق هـذه الغايـة ويسـود في هـذا النمـط الاستبداد والتسلط ويتميز بالمركزية الشديدة وعدم السماح للعمال والمرؤوسين إبـداء الرأي في حل المشكلات.

المنظمة رقم(2):

ويمتاز هذا النمط بما يلي:

1- تعطى المرؤوسين ثقة كبيرة ولكن غير كاملة.

2- يسود فيها النمط القيادي الاستشاري.

3- يسود الاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين.

4- يتم اتخاذ القرارات الهامة ورسم السياسات في الإدارة العليا.

5- يسمح للعمالة في الطبقات الوسطى اتخاذ بعض القرارات.

6- القائد يعطى حوافز مادية ومعنوية ويثير دافعيه القائد.

7- هناك حركية في الاتصالات صعودا ونزولا.

المنظمة رقم(3):

يمتاز هذا النمط بالسمات التالية:

1-تتمتع الإدارة المرؤوسين بعض الثقة مع احتفاظها بنظرة متعالية.

2- هناك مركزية نفعية في سلوك القائد المستحوذ على السلطة.

3- هناك مشاركة طفيفة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة.

4- يستخدم الثواب والعقاب والمكافآت المالية.

5- تتركز الرقابة في الإدارة العليا وهناك تفويض لبعض الصلاحيات.

6- غالبا ما تكون الاتصالات نازلة وهي بشكل أوامر.

المنظمة رقم(4):

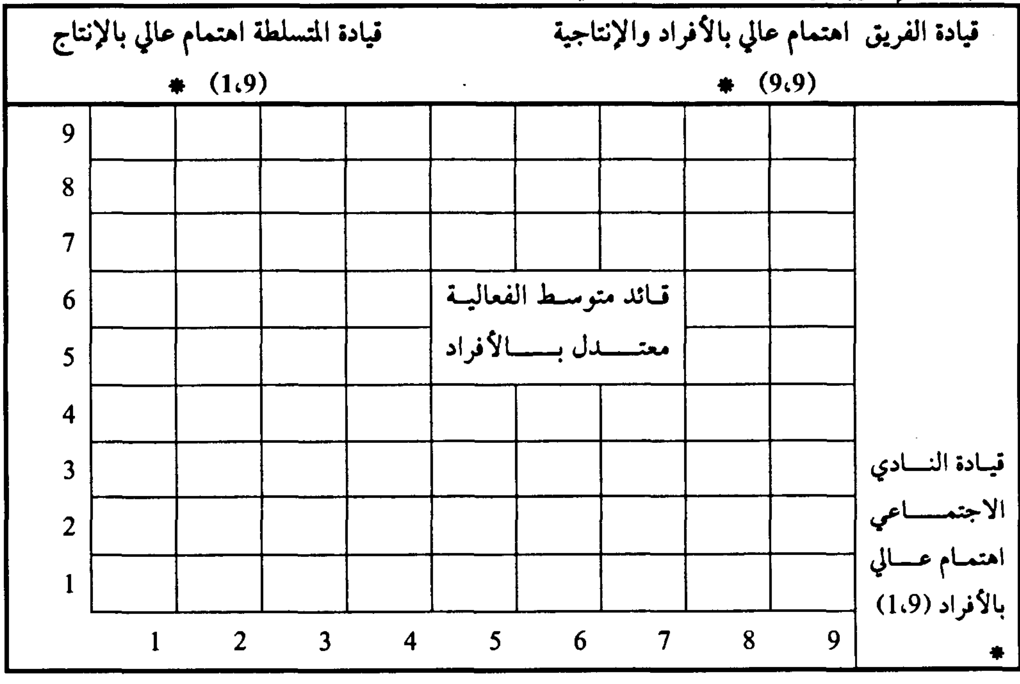
وهي من أفضل أنواع المنظمات وأكثرها فاعلية حسب ما يرى ليكارت ويدعى القائد في هذه النمط من المنظمات القائد الجماعي المشارك(Participate – Group - Leader) وهو يمتاز بما يلي:

- الثقة المطلقة بالمرؤوسين.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك في رسم السياسات المستقبلية للمؤسسة.
- يوفر للمرؤوسين حرية الحركة والتفكير والعمل.
- يعمل على تحقيق حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- يمتاز المرؤوسين بروح التعاون والعمل كفريق فيما بينهم وبين الإدارة.
- يوفر للمرؤوسين مصادر تدريب ملائمة ومناسبة.
- يركز على الرقابة الذاتية للمرؤوسين والتوجيه الذاتي في حل المشكلات.
- يسود النمط القيادي الديموقراطي داخل المنظمة (Hanson, 1979)

ولقد عمل ليكارت مع زملائه محل وقع اختبار لتتمكن الإدارة من تحديد أي الأنماط السابقة هو السائد وتم التحقق من دقة الاختبار وطبق على العديد من المؤسسات والإداريين وتبين لهم بصفة نهائية إن نظام إدارة الأقسام الناجحة يميل إلى النمط السائد في المنظمة رقم(4) والنمط الأقل نجاحًا هو السائد في نمط المنظمة رقم(1) أو الأقرب إليه.

5- نظرية الشبكة الإدارية: The Managrial Theory

قام بتطوير هذه النظرية بليك ومارتون (Blake & Mouton) حيث طورا نظرية هالبن فيما سمي لاحقًا بالشبكة الإدارية اعتمادًا على تقسيم كل من محور الإنتاج ومحور العلاقات الإنسانية إلى تسع درجات. ومن خلال تقاطع هذين المحورين يمكن تمييز(81) خطًا قياديًا مختلفًا في درجة فعاليتها في إدارة المؤسسات وبين الشكل(5) الشبكة الإدارية والأنماط المختلفة للقيادة. (Hoy & Miskel,1991).



شكل رقم (5) الشبكة الإدارية لـ (Blak & Bouton)

ويظهر في الشبكة الإدارية السابقة خمسة أنماط تعتبر أساسية للقيادة، يمكن تفسير هذه الأنماط على النحو التالي:

1- النمط(1،1): يمثل الإدارة الضعيفة التي تظهر اهتماما قليلا بالأفراد والإنتاج.

2- النمط(1،9): يمثل اهتمامًا عاليًا من قبل القائد بالعلاقات الإنسانية واهتمام قليل بالإنتاجية وهو نمط يرضي العاملين ولا يحقق أهداف المؤسسة.

3- النمط(5،5): ويظهر اهتمام متوازن للقائد بالإنتاج والعلاقات الإنسانية.

4- النمط(9،1): ويظهر القائد اهتمام كبيرا بالإنتاج واهتماما قليلا بالعلاقات الإنسانية وتتميز هذا النمط بالتسلط والاوتوقراطية.

5- النمط(9،9): ويظهر القائد في هذا النمط اهتماما عاليا بالإنتاج والعلاقات الإنسانية وهو يعكس توجه نظرية(Y) حيث أن إنجازات العمل العالية يحققها أفراد ملتزمون بالعمل في جو من الثقة والاحترام المتبادل.(كايد،1989)

وتعتبر الدراسة التي قامت بها جامعة ولاية أوهايو (Ohio State University Studies) من أكثر الدراسات الشاملة في إطار النظريات السلوكية في القيادة (Stigdill & Coons, 1957) وحددت هذه الدراسة أبعاد السلوك القيادي في بعدين يتعلق الأول بالمدى الذي يتمكن فيه القائد من تحديد وتصميم بنية دوره وكذلك أدوار العاملين معه في سعيه لتجسيد الأهداف المرسومة وقد أطلق على ذلك بعد البنية (Initiation Structure) وهذا يشتمل على سلوكيات هدفها تنظيم العمل وتحديد مراكزه وتنظيم العلاقات التي يشتمل عليها والقائد يتميز بقدرة عالية على بلورة بنية نظام معين يكون قادراً على تعيين مهام أعضائه المحددة ويؤكد على إنجاز الأعمال في أوقاتها.

أما البعد الثاني فيتعلق باعتبار مشاعر العاملين ومراعاتها (Consideration) ويتضمن توافر جو من العلاقات الوظيفية المتصفة بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين واعتبار مشاعرهم ومراعاتها وعندها يحسون بالراحة والسعادة والرضا نظراً لاهتمام القائد بمشاعرهم وحل مشاكلهم الشخصية عندما تتوفر لهم الدافعية.

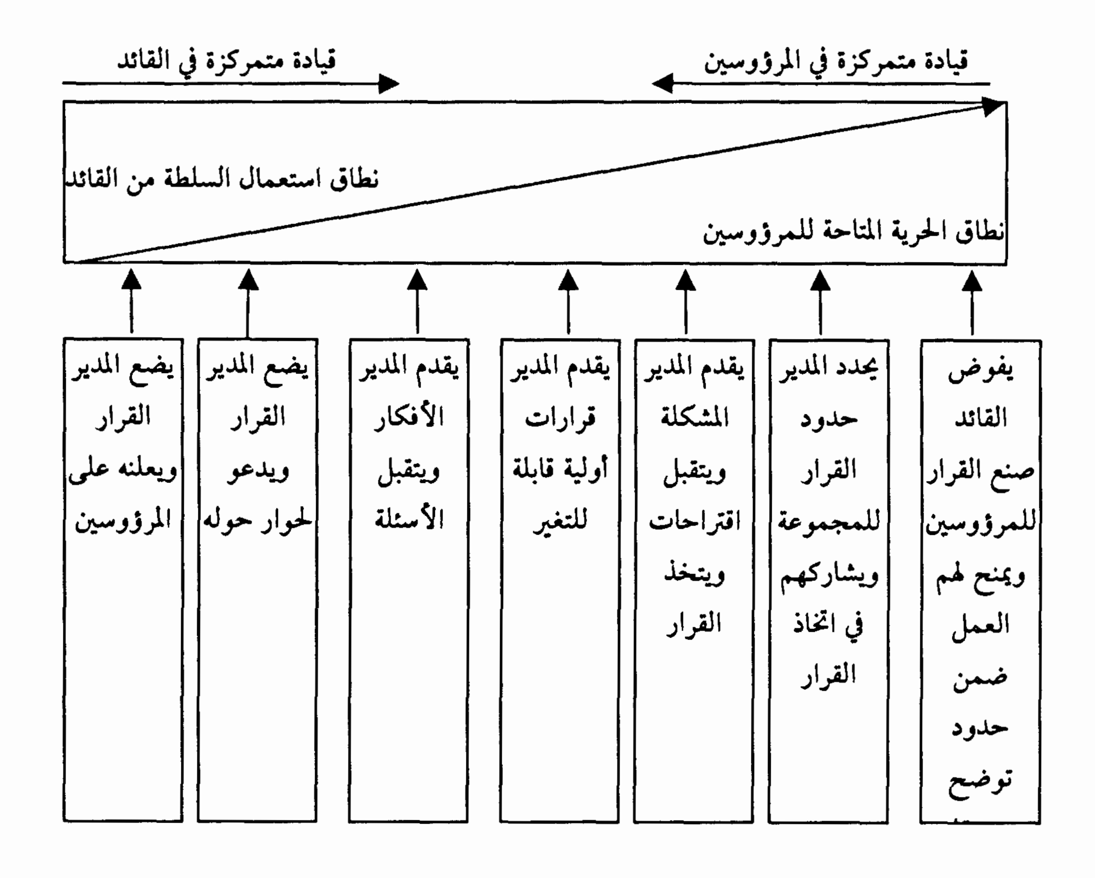
وقد بينت دراسة أوهايو أن القادة الذين أبدوا اهتماماً كبيراً في مجال بعد بلورة البنية كانوا محط تقدير رؤسائهم وكان أداؤهم ممتاز من منظور بعد الإنتاجية ولكنهم كانوا سبباً في العديد من التذمرات والتسرب من العمل بينما كانت نتائج القادة المهتمين ببعد مراعاة المشاعر متسمة برضاً وظيفي عالي وانسجام وانخفاض في نسبة تذمرهم وتسر بهم (Owens,1970).

6- نظريات الاحتمالات في القيادة :

ليس من الغريب أن يلمس الباحث صعوبة عزل مجموعة خصال أو التوصل إلى سلوك إداري نموذجي من الممكن النظر إليه واعتباره ممتعاً بقبول شامل عام ينطبق على الموقف وقد دفع ذلك بالإداريين والقادة إلى التوجه نحو مؤثرات الموقف المعين وما تتطلبه وتستدعيه من بدائل واحتمالات سلوكية فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يطور البديل الأنسب للموقف المعين ضمن إطار بعد فلسفي محدد المعالم ذي سمات متناغمة وأن التوجه الاحتمالي يركز على السلوك العقلاني وعلى التنبؤ والتوقع للأحداث المحتملة ولنتائجها فالفرد بالنسبة لنظريات هذا التوجه يتم حفزه بالحوادث المتوقعة ونتائجها الممكنة (الطويل، 1998).

ومن أهم نظريات هذا التوجه: نظرية الخط المستمر في القيادة **continuum of leadership** (نموذج تاننيوم – شميدت **tannin baum & schmidth**):

وتوضح هذه النظرية أن سلوك القائد يتذبذب على خط متصل بين سلوكين هما السلوك الديمقراطي والسلوك الاتوقراطي وان طبيعة الموقف ونوعية الهدف وقدرات المرؤوسين هي التي تحدد سلوك القائد في أي نقطة على الخط المستمر ويبين الشكل رقم (6) هذا التغير في النمط القيادي .



شكل رقم (6)

ثالثًا: النظرية الموقفية contingency theory of leadership :

قام بوضع هذه النظرية فيدلر (Fred's fiedler) وتعتبر من احدث نظريات القيادة وقد اشتقت هذه النظرية في ضوء منهج النظم ، ونفترض هذه النظرية بان درجات التغير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب أنماطا مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كاف من الفعالية الإدارية (سلامة، 1989) ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية:

- تركز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها .
- تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديله عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو سريعة وعليه فإنها تقترض إن المعايير الإدارية غير القابلة للتغير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات .
- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمان وإنما الحالات المحددة هي التي تقر افضل الطرق والأنماط.

هناك ثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها البعض وتحدد اختيار الاستراتيجيات الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها أو اتباعها في المؤسسة وهي :

1- نوع القائد.
2- نوع الجماعة .
3- طبيعة الموقف (سالم، 1982).

وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها بعضا لتحديد أسلوب القيادة ، هذا ويحدد فيدلر ثلاثة عوامل لفعالية قيادة مدير المدرسة هي :

1-علاقة القائد التعليمي في المدرسة بالمرؤوسين هل هي جيده أم غير ذلك . فالقائد المحبوب أعلى نسبيًا من غيره.
2- درجة القوة الوظيفية ومدى السلطات أو الصلاحيات التي يمتلكها القائد حيث أن وضوحها يزيد من فعالية القائد.
3- مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات حيث أن زيادة وضوح وتحديد المهام يؤثر إيجابا على إنجاز المهام بفعالية (بعيره ، 1984).

ويبين فيدلر أن القائد الذي يعطى أهمية كبيرة للإنتاجية والإنجاز ويركز الأمر بيده يحقق فعالية اكبر في إنجاز المهمات أما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع

مرءوسيه والتابعين له فيحقق فعالية عالية في إنجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة (أي في حالات المواقف المعتدلة) (سلامه، 1989).

نظرية المسار الهدف path – goal theory :

تعتبر من المحاولات النظرية لمقابلة أسلوب القائد مع متغيرات خاصة بالعلاقات بين الأشخاص وأخرى موقفيه ، والتي ترجع في جذورها إلى نظرية التوقع للدافعية وجاءت في أعقاب نظرية فيدلر الموقفية حيث طورها العالمان رو برت ماوس وتيريس ميتشيل (house & Mitchell) سنة 1974 م.

وتعتقد هذه النظرية ما يلي :

1- أن خصائص المرؤوسين والبيئة تعتبر متغيرات موقفيه (احتمالية) تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين في المؤسسة.

2- أن الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في إنجاز ما يؤكل إليهم إذا كانوا راضين عن عملهم.

3- أن السلوك القيادي يعتمد على حفز وإثارة دافعيه المرؤوسين للإنجاز (Hanson ، 1979).

لذلك فان القائد الفعال هو الذي يدفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف ويطلب منه أن يؤثر إيجابيا على توقعات المرؤوسين وأهدافهم ويساعدهم على تحقيقها وهكذا فان القائد يمكن أن يكون له تأثير على نوع المخرجات التي يعيشها مرؤوسوه .

وتتلخص وظيفة القائد في المؤسسة حسب ماوس وميتشيل في :

- الاهتمام بأهداف وحاجات المرؤوسين وإثارة دافعيتها وذلك عندما تكون لديه القدرة على تحقيقها لهم.
- تسهيل المسار نحو تحقيق الهدف.
- تقليل الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تعترض طريق المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف.

- ربط زيادة الرواتب بزيادة الإنتاجية .
- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف على فعالية الإنتاج .
- مساعدة المرؤوسين في توضيح توقعاتهم .

تفترض نظرية المسار الهدف أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير المواقف الظروف في المؤسسة وعليه يجب أن يعدل القائد سلوكه القيادي ليتناسب مع المواقف والمتغيرات الجديدة.(سلامه ، 1989).

وهناك أربعة أنماط من القيادة طورها ماوس وميتشيل وهي :

1- القيادة الموجهة (directive leadership) حيث يجب أن يحدد القائد واجبات ومسؤوليات العاملين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار .

2- القيادة المساندة (supportive leadership) حيث يتعامل القائد مع المرؤوسين بإنسانية ويعتبرهم كأقران .

3- القيادة المهتمة بالإنجاز (achievement – oriented leadership) حيث يكون اهتمام القائد بإنجاز افضل للأعمال باستمرار .

4- القيادة المشاركة (partiecipative leadership) حيث يشارك القائد مرءوسيه في اتخاذ القرارات ويأخذ باقتراحاتهم . (سلامه ، 1989) .

يتضح مما سبق أن القيادة وفق نظرية الاحتمالات تنطلق من انه لا يوجد هناك أسلوب واحد مفضل آو مثالي يصلح للقيادة في كل المواقف وأن محك فاعلية القائد هو نجاح المؤسسة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم فالقادة ليسوا جامدين بل انهم يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة ولذا فان التحدي الذي تواجهه بحوث القيادة هو اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر على فعالية القيادة .

ويتضح من كل ما سبق أن القيادة تلعب دورا مركزيا في فهم سلوك الجماعة لان القائد هو المسؤول عن إدارة دفة إنجاز الأهداف وتحقيقها . (الطويل ، 1998) .

المداخل التاريخية لدراسة سمات القائد:

أولاً : مدخل السمات (The trait)

يرجع هذا المدخل في جذوره إلى المجتمعات القبلية حيث قيادة زعيم القبيلة، والذي يمتاز بصفات مميزة تميزه عن غيره من الرجال القبيلة ،و تختلف هذه الصفات من جماعة لأخرى ومن قبيلة لأخرى بحسب الأعراف والعادات والتقاليد السائدة ، حيث يسود الزعيم أو الشيخ الذي غالباً ما تتوفر فيه هذه السمات والتي ورثها عن والده . وتطورت هذه النظرة إلى القائد مع ظهور نظريات يعتقد أصحابها أن القادة هم أفراد لهم القدرة الفطرية التي تؤهلهم للممارسة القيادة في مختلف المواقع القيادية . (نصير ،1987) .

وهناك من ميز هذه الصفات كنظرية الرجل العظيم والني تنادي بأن القائد يجب أن يمتاز بصفات جسمية محددة من طول القامة ،أو عرض الجبين و الكتفين وغيرها من الصفات الجسمية ، وهذه الصفات المنشودة من القائد مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بقدرته على تحقيق الأهداف المادية له أولا، ولمن يرافقه ويدعمه في زعامته وقيادته. إما أدوين غيزلي Ghiselli Edwin فقام بدراسات مكثفة لمعرفة السمات الشخصية والمحفزة للقيادة الفعالة وحدد غيزلي ثلاث عشرة سمة قيادية ورتبها حسب الاهمية: القدرة الإشرافية، والإنجاز الوظيفي ، وتحقيق الذات ،و الثقة بالنفس، والقدرة على الحسم، والحاجة للأمن، والعلاقة مع جماعة العمل ، والمبادرة ، وقلة الحاجة إلى مردود مالي، والحاجة إلى السلطة ، والبلوغ ، والرجولة أو الأنوثة. (Hoy and Miskel ،1995)

وقد جاءت هذه الدراسة في وهلة متقدمة نسبياً بعد وضعها النظرية الأولى في القيادة والتي حددت فيها سمات القائد الإشرافية التالية: الذكاء الجم ، والثقة بالنفس، والمبادرة.

ويعتبر هذا المدخل من مداخل دراسة القيادة غير الفعال للتنبؤ بنجاح القائد فكيف يمكن الربط بين نجاح القائد وصفاته الجسمية أو امتلاكه لمهارات قد لا تلزمه في جميع المواقع الإدارية وأضيف أن هذا المدخل يمكن من خلال أن متطلبات وصف

وقياس الشخصية قد لا تكون مقاسية، وغالباً ما تم إعتماد الاستبيانات في إعداد مثل هذه الدراسات وهي غير كافية(ستيفن، 2005) .

ثانياً: المدخل السلوكي لدراسة سلوك القائد :

يركز هذا المدخل على دراسة سلوك القادة حيث يفترض السلوكيين أن القادة لا يولدون ولكنهم ينمون (الطويل،2000). ويرجع هذا المدخل في تاريخه إلى بداية القرن العشرين وتركز هذه النظريات على دراسة ما يعمله القائد أكثر من تركيزها على صفاته، وأن الكثير من صفاته يتعلمه بعد الولادة ويرى اتباع هذا المدخل أن العملية القيادية يجب أن لاتركز فقط على العمل المنوي إنجازه ولكنها تركز على إشباع حاجات أعضاء الجماعة ، وأهم الدراسات والنظريات السلوكية دراسة كورت لوين (Kurt Lewin) الذي ركز على فكرة النمط القيادي المثالي والذي يعتمد على قائد له صفات مثالية وديمقراطية(Owens,1981).

أما دوجلاس ماجريجور (Douglas Mc Gregor) فقد قام باقتراح استراتيجية قيادية للاستخدام الفعال للإدارة المشاركة، وقسم القادة إلى نمطين اشتهرا بنمط x ونمط y وكل منهما يعتبر مغاير للآخر ،وقد حبذ القادة الذين يتسمون بصفات القائد من نوع y, والذي يميل نحو العمل ، ولا يستخدم العقاب ، ويتحمل المسؤولية وله القدرة على الإبداع والذكاء (نصير ، 2000) .

أما دراسة رنسيس لكيرت (R.Likert) في معهد البحث الاجتماعي التابع لجامعة متشيغان فقد أظهرت أن ا لقادة يجب أن يتمتعو بروح معنوية عالية، وإنتاجية أكثر من غيرهم، ولديهم قدرة على التنظيم، ولهم سمات مختلفة عما اقترحه ماجريجور في اقتراحه عن نمطه في القيادة (الطويل ، 2000). وركزت شبكة أنماط المديرين لبليك وموتون (Blake and Mouton) أن أهم سمات القادة الناجحين هم الذين يقومون بالإدارة بأسلوب إدارة الفريق، ويحرصون على العمل حرصهم على مراعاة العاملين ويأخذون حاجاتهم بعين الاعتبار . وكذلك أظهرت نفس النتائج الدراسات التي قام بها فريق من جامعة ولاية أوهايو (the Ohio state University studies) حيث ظهر أن أسلوب إدارة الفريق هو النمط القيادي الناجح الذي يقوم به

قائد متمرس قادر على الانجاز يوازن بين حاجات العمل وحاجات العاملين.Blake (and Mouton, 1964) .

وتدل النتائج المختلفة للدراسات السابقة أن لكل صاحب نظرية وجه نظر حول السمات التي يجب أن يمتاز بها القائد ، ورغم تنوع الدراسات إلا أنه لا يمكن القول أن هناك نمطاً قيادياً فعالاً يصدر عن قائد له سمات محددة، نظراً لمحدودة التجارب الإنسانية وارتباطها بالمنفعة المادية .

ثالثا: المدخل الموقفي لدراسة سمات القائد :

وجه الباحثون الموقفيون للقيادة أبحاثهم إلى اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تسمح لسلوك القادة ،وسماتهم لتصبح أكثر فعالية في حالة معينة ، ووجد الباحثون أن القادة بحاجة لسمات قيادية مختلفة، ومن أهم صفات القائد في ضوء المدخل تتوزع في النواحي التالية :

- الإبعاد الشخصية : ما مدى عدوانية القائد ؟ ، هل له شخصية مستقرة أم غير ذلك ؟
- الحاجة والحوافز التي تحفزه باتجاه الموقف .
- التجربة السابقة والدعم، وهل له خبرة سابقة .

ويعتبر نسق (تاننيوم وشميت) للقيادة الذي ظهر في مجلة هارفارد عام 1958م ،من الأمثلة على نظريات وآراء هذا المدخل ،ويحدد شخصية القائد الذي يتراوح سلوكه في تركيزه على العمل أو على المرؤوسين ومدى قدرته الشخصية على اتخاذ القرار المناسب، في حين يرى هيرسي Heresy وبلانشارد Blanchard أن القائد يجب أن يمتاز بمستوى معين من التوجيه ،والاهتمام بالأفراد والقدرة على التعرف في المواقف المختلفة وممارسة الرقابة (Blanchard & Heresy،1988). في حين يعكس نموذج (فيدلر) الموقفي للقيادة سمات للقائد تتسم بقدرته على اتخاذ القرار، والتأثير في الجماعة، ودرجة سيطرته أو تأثيره في جو الجماعة، ومدى اتصافه بالدماثة، وأن يكون ودوداً متعاون، و كفء، منفتح مما يساعده على قيادة الجماعة(الطويل ،2000).

أما هاوس (Houses) فيرى أن القـائد يجـب أن يمتـاز بالانتمـاء والاسـتقلالية، والحاجة إلى الإنجاز ،والقدرة على اتخاذ القـرار ، والاسـتعداد للمشـاركة، وأن يكـون موجه نحو الإنجاز وغيرها من الصفات الواردة في النموذج ،واقترح (فروم ويتـون) في نموذجه المعياري للقيادة سمات للقائد أهمها : القدرة على اتباع أسلوب قيـادي قـادر علـى التطـور والملاءمـة مـع الظـروف، واتخـاذ القـرار، والابتعـاد عـن الاسـتبداد، والاستعداد للمشاركة (Halpin,1966).

رابعًا: المدخل المتكامل لدراسة سمات القائد :

يعتبر هذا المدخل هو المدخل الجامع للمداخل الأخـرى، وجـاء في فـترة زمنيـة متأخرة فأتباعه يرون أن صفات القائد يجب أن تكون متسقة مع كل المداخل السـابقة، وحسب الموقف ونوع أو نمط المهمة الإدارية.فتراهم تـارة يميلـون للسـمات و أخـرى للمواقف وتارة أخرى للسلوك المتوقع من القائد (Ardsley etal, 1975).

سمات القائد التربوي في المذاهب الإسلامية :

يعتبر موضوع القيـادة مـن المواضيـع الهامـة والـتي تناولهـا العلمـاء والمفكريـن الإسلاميين ،والفرق الإسلامية المختلفة،وقد تبين أن كل فريق مـن الفـرق الإسـلامية المختلفة قد أدلى بدلوه في هذا المجال، فيرى الماوردي أن القائد أو الإمام يجب أن تتوفـر فيه العدالة على شروطها الجامعة، والعلم المؤدي إلى الاجتهاد في النوازل والإحكـام، وسلامة الحواس وسلامة الأعضاء، والرأي المفضي إلى سياسة الرعية ،وتدبر المصـالح والشجاعة (القرشي، 1966).

وأوضح الفارابي أن الرئيس الأعلى الذي تولى إدارة الحكـم ،وسمـاه الرئيـس الأول للمدينة الفاضلة، ورئيس المعمورة من الأرض كلها ومجمل الصفات التي ذكرعا هي : الحكمة ،و قوة الجسم ، وقوة العزيمة ،و جيـد الفـهم ، وجيـد الحفـظ ، ووافـر الذكاء ، وحسن العبارة ، وقوي العزيمة ، ومحباً للعلم ، ويتحمل المتـاعب في سـبيله ، وغير شره في اللذات الجسدية ، ومحباً للصدق ، وكريم النفس ،وعادلاً ينصف النـاس حتى نفسه ، مقداماً . وعقب الفارابي على صعوبة أن تجتمع جميـع هـذه الصفـات في

إنسان، والرئيس في رأي الفارابي من اجتمع فيه أكثر هذه الصفات وخصص منها : البلوغ، والعقل ،والذكورة ، الإسلام ، والعلم والتقوى،والقوة. (القرشي ، 1966)

أما الجويني ، فقد أورد الشروط التالية والتي يجب أن يتصف بها الإمام وهي :

- الاجتهاد .
- التصدي إلى مصالح الأمور وضبطها .
- النجدة في تجهيز الجيوش ، وسد الثغرات .
- الشجاعة والاحترام. (القرشي، 1966)

وأشار أن شرائطها عند الشافعية أن يكون الإمام - للأمة عامة- من قريش لقوله صلى الله عليه وسلم (الأئمة من قريش) وقال أيضاً (قدموا في قريش ولا تقدموها). وذكر الابجي والشريف الجرجاني أن الإمام يشترط فيه عند الجمهور الإنصاف بما يلي : أن يكون من أهل الاجتهاد، وأن يكون ذا رأي وبصير في تدبر أمور السلم، والشجاعة، والحرية، والعقل، والبلوغ، والذكورة .

وعقب قائلاً لا يشترط في الإمام الشروط الثلاث الاولى (الاجتهاد العلم بتدبير الرعية، والشجاعة في مجابهة الأعداء) وذلك لندرة اجتماعها في شخص واحد . (القرشي ، 1966)

وتمثل الآراء السابقة صفات القادة كما يراها بعض المفكرين الاسلامين من الفرق الإسلامية المختلفة، وان اهتم بعضها بالقيادة على مستوى الأمة في ضوء الفكر الإسلام، لكن القيادة للجماعات والأفراد والأمة عامة مردها كتاب الله وسنة رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم .

سمات القائد التربوي في القرآن والسنة:

تضمن كتاب الله سبحانه وتعالى الجامع لكل شيء ، بين طياته سمات القائد وقد جاء هذا الكتاب بأدلة دامغة إلى سمات القائدة الذين يصلحون لقيادة مختلف المؤسسات في الأمة الإسلامية ومنها المؤسسات التربوية، وعلى مختلف المستويات الإدارية ، ليكشف الغمام عن تزاحم الآراء اختيار القادة على اختلاف مؤسساتهم

ومنها المؤسسات التربوية، وتاليا أهـم هـذه الصفـات مـا أمكننـا ذلـك مدللين لهـذه الصفات من الكتاب والسنة :

1. الإسلام: يجب أن يكون القائد من أبناء الأمة التي يقـوم بأمرهـا والأدلـة الشـرعية كثيرة واضحة منها:

قوله تعالى في سورة المائدة (إنما وليكم الله ورسوله والذين آمنوا الذين يقيمـون الصلاة ويؤتون الزكاة وهم راكعون) المائدة 55 ،وهي صفـه هامـه للقـائد في المجتمـع الإسلامي، إذ تجعل من القائد التربوي رمزاً للدين ونموذجا وقدوة.

2. أن يكون بالغاً عاقلاً :

إذ لا يجوز تعيين القائد التربوي المسلم إلا بعد إستكمال عقلة، وإتمام نموه فـلا تصلح القيادة للمجنون أو المعتوه أو السفيه أو الصبي الذي لم يبلـغ سـن الرشـد قـال تعالى (ولا تؤتوا السفهاء أموالكم) النساء ،5 ، ولقوله تعالى في وصـف نبيـه يوسـف عليه السلام (ولما بلغ واستوى أشده أتيناه حكماً وعلمـاً) يوسـف 22 كمـا جـاء في القرآن الكريم أن الله سبحانه وتعالى لم يعـط النبـوة لموسـى عليـه السـلام إلا بعـد أن أستوي عقله واكتمل قال تعـالى (ولـما بلـغ أشـده واسـتوى أتينـاه حكمـاً وعلمـاً) القصص 14، وروى البخاري أن علي بن أبي طالب كـرم الله وجهـه قـال لعمـر بـن الخطاب رضي الله عنه (أما علمت أن القلم رفع المجنون حتى يفيق وعن الصبي حتـى يدرك وعن النائم حتى يستيقظ)، فمن رفع عنه التكليف الشـرعي ، ومـن كـان غـير مسؤول عن أي خطأ يقع فيه حتى يبلغ سن البلوغ لا يصح له أن يدير الأمور .

3. أن يكون حرًا :

أي أن لا يكون القائد التربوي عبداً أو مملوكـاً لغـيره ،لأن العبـد يكـون دائمـاً مستغرقاً في أمور سيده ولأنه ممتثل لأوامره ويسير حسب رغبته قال تعالى: (ضرب الله مثلاً عبدا مملوكاً لا يقدر على شيء ومن رزقناه منا رزقا حسـناً فـهو ينفـق منـه سـراً وجهراً هل يستوون) النحل 75، وهو أمر هام للقـائد الـتربوي في مؤسسـته التربويـة والذي يجب ان يكون سيداً لنفسه وللموقف في جميع الشؤون الإدارية.

4. العدل:

ويقصد بذلك عدالة القائد التربوي المسلم، واستقامته التامة في شؤون الدين والدنيا، ومن سمات القائد التربوي العادل القيام بالواجبات والفروض الدينية والإدارية خير قيام قال الله تعالى: (واشهدوا ذوى عدل منكم) الطلاق 2 وقال الله تعالى في سورة التوبة أيضاً: (التائبون العابدون الحامدون السائحون الراكعون الساجدون الآمرون بالمعروف والناهون عن المنكر والحافظون لحدود الله وبشر المؤمنين) التوبة 112 ، وهو بذلك يمثل قدوة تربوية للطلبة والمعلمين والمرؤوسين.

5. الأمانة:

أي يكون أمينًا، والأمانة شأن عظيم في حياة البشرية فقد عظمها القرآن الكريم وكذلك السنة المطهرة قال تعالى: (قالت أحداهما يا أبت أستأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص 26، وقد قرنت الأمانة لعظمها بالرسالة النبوية قال تعالى: (إني لكم رسول أمين) الشعراء 107 .كما أن الأمانة جعلت القيادة بعينها لقوله صلى الله عليه وسلم: (إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة). ولما سئل الرسول صلى الله عليه وسلم عن كيفية إضاعتها أجاب رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إذا أسند الأمر إلى غير أهله، فانتظر الساعة) البخاري، 1986، ج8، ص186 ،والأمانة من سمات القائد التربوي بالغة الاهمية فهو مؤتمن على تطبيق السياسات التربوية ورعاية النشء.

6. سلامة الأعضاء والحواس من النقص والعطلة:

فلا يصح أن يكون القائد التربوي مجنوناً ،أو أعمى ،أو أخرس أو غير ذلك مما يؤثر فقده من الأعضاء في العمل وقيامه بما يجعل له قال تعالى: (وضرب الله مثلاً رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شيء وهو كل على مولاه أينما يوجهه لا يأت بخير، هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم) النحل 76 وقال الله تعالى: (وما يستوي الأعمى والبصير) فاطر 19، ومن هذا الباب فقد أجاز الله سبحانه وتعالى لهذه الفئة من الناس القعود عن الجهاد لضعفهم وعجزهم قال تعالى :(ليس على الأعمى حرج ولا على الأعرج حرج) النور 61، ومن باب الحرص على تربية الأجيال بشكل صحيح وسليم ، يجب تعين القادة التربويين القادرين على متابعة

الأمور والذين لديهم القدرة الجسدية لذلك ، إضافة إلى توفر الصفات المسلكيه والعلمية الأخرى.

7. القوة والقدرة :

ومن أبرز مؤهلات القائدالتربوي أن يكون قوياً قادراً على القيام بمهامه بحيوية ونشاط، قال تعالى مخاطبًا نبيه يحيى: (يا يحيى خذ الكتاب بقوة) مريم12 قال تعالى:(إن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص 26، وجاء في السنة المطهرة قوله (صلى الله عليه وسلم) لأبي ذر الغفاري: يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانه (مسلم ، 1963 ج6 ص7) فلم ينقص أبو ذر العلم ولا الأمانة ولا الجراءة في الحق، بيد أنه ضعيف تركيب البنية الجسمية، وقوله صلى الله عليه وسلم أيضاً يا أبا ذر إني أراك ضعيفاً وإني أحب لك ما أحب لنفسي ، لا تأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم (مسلم 1963،ج ، 6ص، 7)، فالقدرة والقوة مؤهلات ضرورية للقائد التربوي تجعلان منه قائداً فعالاً في تطبيق الأنظمة والتعليمات التربوية ، وقادراً على اتخاذ القرارات المناسبة.

8. العلم مع الخبرة:

يجب توفر العلم والخبرة لدى القائد التربوي الذي يسند إليه أمر القيادة، وبإسناد الأمر إلى غير ذو العلم والخبرة ظلماً لهم قال تعالى :(قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) الزمر 9

قال تعالى في ذكر النبي داود عليه السلام أنه كان يمتاز بالعلم والحكمة قال تعالى: (واتاه الله الملك والحكمة وعلمه مما يشاء) البقرة 251، وقد جاء في الأثر أن بني إسرائيل طلبوا من نبيهم أن يعين عليهم ملكاً فكان المؤهل العلم والقوة الجسمية قال تعالى: (إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم) البقرة 247، وامتلاك القائد التربوي العلم مع الخبرة تعطيانه السلطة اللازمة لإدارة المؤسسات التربوية بفعالية وأمانة وتجعلان منه قائداً يمتلك سلطة الخبرة وهي من السلطات الهامة للعمل الإداري الناجح.

9. العدل :

تعد إقامة العدل بين الناس – في الدين الإسلامي – هي من أقدس الواجبات وأهمها لذلك على القائد أن يحكم بالعدل، قال تعالى:(يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله) ص 26، وقال صلى الله عليه وسلم :(سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله ،وذكر إمام عادل).

فالإسلام لا يقبل قائداً جائراً متعسفاً قال تعالى: (وإن حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين) المائدة 42 وقال تعالى أيضاً: (قل أمر ربي بالقسط) الأعراف،29، وعدل القائد التربوي يشكل أساسا لعمله وقيادته وصيانة لسلوكه الإداري من التأثر بالتيارات المختلفة في المجتمع المحلي.

10. الشورى:

تعد الشورى من أهم أسس ودعائم القيادة ،ويعدها الإسلام من أصول الدين وتكون في الأمور التي لم يرد فيها نص شرعي قال تعالى: (وشاورهم في الأمر) آل عمران 195 وقال تعالى أيضاً: (وأمرهم شورى بينهم) الشورى 38 ، وتعتبر الشورى سلوكاً ايجابياً وفعالاً في المؤسسات التربوية ، إذ تعطي القائد التربوي طرقا للتقارب مع زملاء العمل وتصويب الأخطاء والحصول على المعلومات ، كما تضمن له تنفيذ القرارات التي يتخذها .

11. الحزم:

وهو الضبط والإتقان وهو الشدة في غير إفراط، وهو اللين في غير إفراط وأحق الناس في القيادة أقدرهم على البر والحزم، والنهوض بالأعباء فعلى القائد التربوي أن يكون دائم الحذر والحيطة وهو يبادر الفرص قال تعالى: (فإذا عزمت فتوكل على الله) عمران 159.

وجاء عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: (إنما أهلك من كان قبلكم انهم كانوا يقيمون الحد على الوضيع ويتركون الشريف، والذي نفسي بيده لو أن فاطمة فعلت ذلك لقطعت يدها) (البخاري 1986 ج8 ص286)، وعلى القائد التربوي أن

يكون حازماً في القضايا التي يكون في تنفيذها مصلحة للمجتمع ، فهو يحرص على تطبيق ما تتطلبه المصلحة العامة.

12. اللين:

ويعني أن يكون لين الجانب لرعيته ، وأن يخفض لها جناحه في المواقف التي تتطلب ذلك ، وأن يبسط لهم كنفه ويفتح لهم أبوابه ولا يطيل الاحتجاب عنهم قال تعالى :(فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فضا غليظ القلب لا نفضوا من حولك) آل عمران 159، فالقائد التربوي المسلم يجب أن يكون رؤوفاً رحيماً بأتباعه المؤمنين قال تعالى: (لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم) التوبة 128 .

13. التواضع:

وهي صفة محمودة في القادة التربويين، والمسلمون بشكل عام، و بتواضع القائد التربوي يلتف المرؤوسين حوله، ويحبونه قال تعالى: (أذلة على المؤمنين أعزة على الكافرين يجاهدون في سبيل الله ولا يخافون لومة لائم) المائدة 54 ،وقال تعالى: (واخفض جناحك للمؤمنين) الحجر 88، وقوله تعالى: (ولا تصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور) لقمان 18 . وفي تواضع القائد التربوي المسلم قدوة حسنه للمرؤوسين والمعلمين والأبناء والمجتمع بشكل عام.

14. العفو:

وهي صفة محمودة إن حافظ عليها القائد التربوي توفق في إدارته وأحبه مرؤوسيه وتميز في نظر من حوله وبذلك تتطور المؤسسة التربوية وتصبح رائدة في السلوك الإنساني ،وقد أمر الله سبحانه وتعالى الرسول (صلى الله عليه وسلم) بالعفو. قال تعالى :(فأعفو عنهم واستغفر لهم) آل عمران 159، وقال أيضاً آمراً رسوله محمد (صلى الله عليه وسلم): (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين) الأعراف 199، وقال تعالى: (والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين) آل عمران 134 .

15. الصدق :

وهي من الصفات التي يجب أن تتوفر في جميع النـاس ولكنـها للقـائد الـتربوي أولى قال تعالى: (يا أيها الذين آمنو اتقوا الله وكونوا مع الصـادقين) التوبـة 119 وقـد أمر الله سبحانه وتعالى نبيه القائد التربوي الأول قول الحق مـهما كـانت النتـائج قـال تعالى: (وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر) الكـهف 29 ،وقـال تعالى: (يا أيها الذين أمنو اتقوا الله وقولو قولاً سديدا) الأحـزاب 70 ، فـالصدق مـن الصفات الحميدة التي يجب أن يتعلق بها كل إنسان والقائد التربوي في موقع قيادته هو أسوة لأتباعه وهو أحق الناس في التجميل لهذه الصفة، وهو قدوة لمختلف الفئـات في العملية التربوية .

16. الصبر وعدم اليأس:

ويعني الصبر حبس النفس عن النواهي والمعاصي، وهي سمـة تـدل علـى قـوة الإرادة تمكن الإنسان من ضبط نفسـه لتحمـل المشـاق والمتـاعب والآلام قـال تعـالى: (فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ولا تستعجل لهـم) الأحقـاف 35 ، فالصـبر زمام سائر الخصال وزعيم الظفر وملاك كل فضيلة وبه ينال كل خير ، قال تعالى (وإن تصبرو وتتقوا فإن ذلك من عـزم الأمـور) آل عمـران 186 ، وقـال صلـى الله عليـه وسلم خير الأنام: (مـا أعطـي أحـد عطـاء خـيراً أوسـع مـن الصـبر) رواه الخمسـة ناصف، ج5 ، ص51 .وهذه الصفة هامة للقائد التربوي نظراً لما ينطوي عليـه العمـل التربوي في مختلف المجالات من مشاق ومتاعب تتطلب العمل المتواصل وعدم اليأس.

17. القدرة على التفويض والتنفيذ والمتابعة والمحاسبة الدائمة:

إن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجـل قـدرات القـائد الـتربوي وأفضلها وذلك بعد أن يتم تحديد الوظـائف وتعريفـها سـواء كـانت هـذه الوظـائف تفويضية أم تنفيذية مع الإشراف عليهم ومتابعتهم ومراقبتهم بهدف الاطمئنـان علـى قيامهم بما أنيط بهم من واجبات ،وأن يسأل ويحاسب مـن قصـر في عملـه أو اعتـدى على حق غيره أو تجاوز حدود ما فوض به، قال تعـالى: (وقفوهـم إنـهم مسـؤولون) الصافات 24.

فنجد أن ملك مصر أصاب في اختياره ليوسف وتفويضه ببيت المال لما عرف بما يتميز به من العلم والأمانة قال تعالى: (وقال الملك ائتوني به استخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين) يوسف 54 حيث أجابه يوسف ملبياً قال تعالى: (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ أمين) يوسف 55 ،والقائد لابد من وجود مساعدين حوله يعاونوه في قيادته لهم سماته ويركن إليهم في تنفيذ أوامره ومساعدته في إدارة الأمر الذي أنيط به قال تعالى على لسان موسى في سورة طه : (قال ربي اشرح لي صدري، ويسر لي أمري، واحلل عقدة من لساني ،يفقهوا قولي، واجعل لي وزيراً من أهلي هارون أخي، اشدد به أزري، وأشركه في أمري) طه 25-32 ، ولا يجوز للقائد التربوي أن يهمل مرؤوسيه بعد أن يحسن اختيارهم ،أو ان يحملهم فوق طاقتهم قال تعالى:(لا نكلف نفساً إلا وسعها) الأنعام 152 .ويؤكد سبحانه وتعالى على القائد اختيار الأمثال في كل المتاعب قال تعالى : (فاتقوا الله ما استطعتم) التغابن 16 . وتعد قدرة القائد التربوي على التنفيذ والتفويض والمحاسبة سمه هامه تدل على علمه وحسن اطلاعه وامتلاكه المهارات الإدارية اللازمة للعمل الإداري الناجح والهادف إلى تطوير وتحسين المؤسسة التربوية والنهوض بها.

18. القدرة على التفاوض والإقناع:

لابد للقائد التربوي من الاضطلاع بعملية الحوار والإقناع، كونها عملية حيوية هامة ولا يمكن الاستغناء عنها، واتخاذ القرارات والتقيد والرقابة والمتابعة والتقييم وتمارس جميعها من خلال عملية الحوار والإقناع، وقد حث الإسلام القائد أن يسلك الحكمة في الدعوة والمناظرة ،والجدال بأسلوب حسن قال تعالى: (أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن) النحل، 125، وقال تعالى مخاطباً موسى وهارون: (فقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى) طه 44 ،وقال تعالى مخبراً عن سيدنا داود عليه السلام : (وشددنا ملكه وآتيناه الحكمة وفصل الخطاب) ص،20. والقائد التربوي أحوج ما يكون لهذه المهارة كونه يتعامل مع فئات المجتمع المختلفة ومستويات عمريه مختلفة مما يجعل من قدرته على الإقناع وسيلة للتواصل مع هذه الفئات المختلفة.

19. القدرة على كتمان الأسرار:

ويقصد بذلك حفظ الأقوال من الإذاعة وستر الأفعال من الإشاعة، فذلك أقوى أسباب الظفر و أعظم مكيدة للأعداء ، وعلى القائد التربوي أن يستعين على تحقيق أهدافه بكتمان الأسرار ، والسرية أفضل ما تكون فيما يخص القرارات الهامه وعليه عدم إعلان الأمر قبل أحكامه وبعد إستشارة ذوي الأمانه والإخلاص ، لأن تفش الأمر قد يفشله قال تعالى : (وإذا جاءهم أمر من الأمن أو الخوف أذاعوا به ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولي الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم) النساء 80. والقائد التربوي بحاجة ماسه للتعامل مع كل ما يخص المؤسسة التربوية التي يعمل بها بالسرية التامة وان يكون مؤتمنا على أسرار العاملين معه وأسرار الفئات التربوية المختلفة وكذلك أسرار المؤسسة التربوية نفسها ، مما يعطيه القدرة على تسير الأمور بشكل مميز وبعيداً عن المخاطرة.

20. السخاء والجود والإيثار:

ميز ابن الأزرق بين السخاء والجود والإيثار فقال: السخاء هو إعطاء البعض و إمساك البعض والجود هو إعطاء الأكثر و الإيثار هو بذل الجميع وليس بعده درجة، قال تعالى : (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة) الحشر 9. وإيثار القائد التربوي يجعل منه متميزا عند التعامل مع الفئات المختلفة داخل وخارج المؤسسة التربوية وتلزمه عند التعامل مع الفئات الأقل حظاً من المجتمع.

21. الاهتمام بالمظهر وحسن الترتيب :

لابد للقائد التربوي المسلم من طهارة ثوبة ونقاءه قال تعالى : (يأيها المدثر، قم فانذر، وربك فكبر، وثيابك فطهر) "المدثر : 1-4" فالهئية الرثة الردئية تسقط القائد التربوي من أعين المرؤوسين، وقد أنكر الإسلام على المتقشفين الذين يهملون زينتهم قال تعالى: (قل من حرم زينة الله التي اخرج لعبادة والطيبات من الرزق) "الأعراف، 32"

ويروى انه قد اخبر رسول الله صلى الله عليه وسلم بقدوم وفد إليه، فطلب من أصحابه التهيؤ لاستقبالهم فقال صلى الله عليه وسلم: (أحسنوا لباسكم وأصلحوا رحالكم حتى تكونوا كانكم شامة في الناس) "الحاكم، 1986،ج4، 183" ،ويلاحظ أن

الحث على المنظر الجيد والنظافة والظهور بالمظهر الحسن لـه درجـة عاليـة في التوجيـة الاسلامي، والقادة هم القدوة وأولى أهل الاسلام تطبيقا لهذه التوجيهات ،لأنهم محط أنظار الجميع قال تعالى: (وأما بنعمة ربك فحدث) الضحى،11.

ولابد للقـائد الـتربوي مـن ترتيبـات خاصـة في مجلسـه ،ومكتبـه ، ومقابلاتـه كالتجمل، والوقار والصمت، والضحك تبسماً، و الإصغاء الحسن ،ويجمل به الـترفع عن بعض العادات المنبوذه مثل كثرة التمطي والتثاؤب، والضحك والانقباض الشديد الدال على الحزن وغيرها من الصفات التي تقلـل مـن هيبـة القـائد الـتربوي ،القـائد القدوة.

22. القدوة الحسنة:

لابد للأمة من قدوة حسنة في قائدها التربوي وفي كـل مـن يتـولى المسـؤولية في شتى ميادين الحياة فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ،ومسؤولية القـائد الـتربوي أعظم فلابد له أن يكون قدوة حسنة لإتباعه ومرؤوسـيه وطلابـه ،وان يكـون مراعيـا للأدب والأخلاق الكريمة التي جاء بها الإسلام، وان يشاركهم في تحمـل مسـؤوليتهم لان القدوة تكون في الخلق والمعاملة وفي السلوك العملي، قال تعالى: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) "الأحزاب: 21" وقد وصف الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم بانه القدوة الحسنة والرسول بصفة القائد للامة قال تعالى: (وانك لعلى خلق عظيـم) القلم : 4"، والقائد التربوي له مسؤولية أخلاقيـة ومسـؤولية تربويـة مضاعفـة اتجـاه المجتمع وهو أولى فئات المجتمع في أن يكون سلوكه قدوة حسنة لمن حوله.

الإدارة العصرية

إن المتتبع لأحوال العالم النامي المعاصر يجد انه في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية ، والمشاركة في عولمة هذه الحركة وكلاهما خيارات صعبة ، وعلى هـذا تصبـح حركـة العـالم النـامي حركـة تأزميـة تتطلـب الحسـم بالمواجهـة عـبر رؤيتـين واضحتين:

- التعليم الراقي .

- الديمقراطية الحقيقية .

ولعل ما يهمنا في الميدان التربوي هو ذلك التعليم الراقي الذي لا يطور فقط الثروات البشرية ويجعلها قادرة على إدارة وتنفيذ برامج التنمية بل يجعلها قادرة للعمل بالأساليب الديمقراطية على المستويات الإدارية والتنفيذية والسياسية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال القائد العصري الذي يستطيع تحويل رؤية المستقبل إلى واقع ملموس.

الأنماط الإدارية:

هناك أنماط إدارية متعددة ولكننا نركز على أربعة أنماط منها نمطين تقليديين وآخرين عصريين:

- الإدارة بالأساليب ← تقليدي.
- الإدارة بالأهداف ← تقليدي.
- الإدارة بالرؤية المشتركة ← عصري.
- الإدارة المرئية ← عصري.

أولاً: الإدارة بالأساليب:

يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف حيث يغلب الشكل على المضمون يُجمل فيه القبيح ويخفي المشاكل رغم وجودها وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل وإخفاء الحقائق.

في الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز الإداري إلى جهاز خدمي يحقق أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف مؤسسته التعليمية.

مثال: انعقاد كثير من الاجتماعات والمؤتمرات التي لا يتمخض كثيراً منها إلا عن جلسة افتتاحية صاخبة يتخللها كلمات للإدارة العليا ثم بعض المداخلات التي لا طائل منها فضلا عن عدم تخطيط مسبق لموضوعات المؤتمر وأهدافه وتوصياته، وعليه

تصبح بعض المؤتمرات والاجتماعات غاية وليست وسيلة على حساب الأهداف والرؤى.

الشكل التالي يوضح الفرق بين الوسائل والأهداف في إدارة الاجتماعات والمؤتمرات:

الوسائل	الأهداف
- المؤتمر نفسه.	- الإعلان عن اهتمامات المدارس.
- الإعداد للمؤتمر.	- توسيع دائرة الاتصال.
- تنظيم المؤتمر.	- التفاعل المباشر.
- نشر الملخصات.	- تبادل الرؤى.
- نشر البحوث مختصرة.	- العصف الذهني والتعاون الابتكاري.
- جلسة الافتتاح.	- التدريب على أساليب الحوار.
- الجلسة الخطابية.	- الإعلان عن التطورات والمستجدات التكنولوجية والوظيفية.
- الختام.	

ثانياً:الإدارة بالأهداف:

تقسم الأهداف الاستراتيجية في هذه الإدارة إلى عدد من الأهداف التكتيكية توزع على الرؤساء المباشرين ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على المديرين والوكلاء وبدورهم يعمدون إلى تقسيم أهدافهم الصغيرة إلى مهام يتم توزيعها على مرؤوسيهم في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا تتعدد الأهداف وطرق الأداء مما يُحدث خللا وانفصاما بين أهداف هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وعلى هذا فإن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري لعدم وضوح الرؤية أي استبصار المستقبل.

ثالثاً:الإدارة بالرؤية المشتركة:

الإدارة بالرؤية أو الإدارة على المكشوف هي التي تهتم بالوسائل والأهداف بشكل شمولي حيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها وباختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية وهي لا تقسم الأهداف الاستراتيجية بل تعمد إلى تقسيم الأدوار وأدوات الوصول إلى الأهداف ، وتطلق الطاقات وتمنح الحريات لكل العاملين كلٌ حسب رؤيته للهدف الاستراتيجي الذي وضع من اجل تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي لا يعتمد فقط على اجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات.

والإدارة على المكشوف ليست تنازلا عن السلطة ولكنها مشاركة حقيقية في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحا-هدف ليس مقسما إلى امتحانات وبحوث وكنترول ، وما هذه إلا أهداف تكتيكية إن لم تخدم الهدف الاستراتيجي أصبحت مضيعة للوقت والجهد والمال .

خلاصة القول إن الإدارة بالرؤية تحول كل العاملين بالمؤسسة إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارته في التعبير عن رؤاه وتقبل آراء الآخرين ونقدهم.

أهداف الإدارة وإدارة الأهداف:

إن أسلوب الترغيب والترهيب المتبع في الإدارة بالأهداف لم يعد الأمثل لتحفيز قوى العمل في الميدان التربوي ، حيث إن أفضل مناهج التحفيز هو التمكن وأفضل مناهج التمكن الإدارة بالرؤية التي تنمي الوعي بأسباب العمل وتمكن الإدارة التعليمية من التغذية السريعة من خلال القائمين على العملية التعليمية مما يكسب هذه العملية حماسا وجدية ، وعلى هذا فان الإدارة بالرؤية تبعث الحياة وتثير التحفيز وتعظم الإنجاز وعلى النقيض فالإدارة التعليمية سواء كانت بالأساليب أو بالأهداف تصيب العقول والهمم بالخمول والكسل وتميت الطاقات المبدعة والخلاقة ، ومن هنا لعلنا نستشف الفرق بين النمطين فالإدارة بالأهداف تتحول إلى أهداف إدارية تُقاس

بالتقارير الرقمية التي تخلو من المضمون ، وفي الإدارة بالرؤية تُدار الأهداف من خلال رؤية المستقبل وتحدياته.

مزايا الإدارة بالرؤية المشتركة:

-أن يهتم العاملون بالمؤسسة التعليمية وتطويرها لمشاركتهم بالقرار وعليه فهم ينتظرون احد ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول.

-أن يكون عضو في المؤسسة خبيرًا بالأرقام ويفهم لغة الخبراء كي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية.

-تحقق الإدارة بالرؤية التكامل والترابط بين أفراد المؤسسة وعلية تتحقق الأهداف.

-تنمي روح الولاء والالتزام التي تحفز العاملين على الإنجاز.

-تعالج الإدارة بالرؤية أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات.

-تخلق الإدارة بالمكشوف بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي أصبح ضرورة حتمية وحيوية لرؤية المستقبل.

-يعمل أسلوب الإدارة بالرؤية على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين الإداري والتنفيذي ، وذلك برفع مستوى الاتصال.

-تعمل الإدارة بالرؤية على مستويين *الاستفادة من الإمكانات للأفراد * استثارة وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.

-تزكي الإدارة بالرؤية مربع التحفيز (المكافآت) العمل الممتع - المشاركة.

رابعاً:الإدارة المرئية:

يعتبر هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية والذي أطلق عليه مسمى (gempa kaizen) ويعني إدارة المشكلة من المكان ، وتزداد أهميته في العالم النامي الذي تزداد فيه درجات التشويش المؤسسي وهناك أسباب متعددة للتشويش في مؤسساتنا التعليمية لعل من أهمها التالي:

- تحويل مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق الذي يهدف إلى إرضاء القيادات العليا.
- تطرف أحكام المؤسسة التعليمية في الشخصيات القيادية والعامة وتحميلها مسؤولية الأخطاء مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- عدم دقة اختيار بعض القيادات التعليمية وعليه فقد تسرب إلى التعليم بعض القيادات التي تفتقر للمصداقية والمتمسكة بشدة بمناصبها تحقيقا لميثاق (الغاية تبرر الوسيلة) مما ينعكس سلبا على المصلحة العامة والجدية في الأداء.
- تعدد وتداخل الجهات الرقابية وتغلغل نشاطها داخل المؤسسة التعليمية مما جعل الخوف والتضليل هما السمة السائدة في الوسط التعليمي.
- تمسك القيادات بمواقعها أصبح من دواعي الحماية .
- انشغال بعض القيادات التعليمية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن الواقع التعليمي ووقوعها فريسة الخداع المؤسسي الذي غالبا ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
- انتشار ظاهرة الإداري والذي ينتج عنه التدليس وإخفاء الحقائق أو تلوينها.
- تغليب المصالح الشخصية ونقص المعلومات وعدم الجدية.
- الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصائيات والتقارير في تقييم العمل الذي لا يخلو عن العامل الشخصي والذي تكمن خطورته في التعيين الإداري.
- انعكاس مفهوم (الإدارة في خدمة التعليم) إلى (التعليم في خدمة الإدارة).

عناصر الإدارة المرئية:

- التخطيط.
- التنفيذ.
- المتابعة.
- التطوير.

ولكي تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات هي:

- وضع قواعد العمل كتحديد المهام وطرق ومعايير وقياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم.
- التطهير وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول إلى ارض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها واستبعاد الأدوات والأشخاص المعيقين للعمل.
- القضاء على الهدر في الأنشطة والأدوات وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة التعليم .

مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية :

إن نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام هو أحد أساليب التنظيم الإداري يقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات أما على أساس جغرافي إقليمي، (المحافظات والألوية) ومديريات التربية والتعليم في النظام التربوي الفلسطيني واما على أساس تربوي وظيفي ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية .

إن كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، فيمكن ان تكون لامركزية سياسية، وعندئذ تسمى بالنظام الفيدرالي. وتوجد أيضا اللامركزية الصناعية للدلاله على سياسة نشر المشروعات بعيدا عن المركز الرئيسي. وتهدف اللامركزية الفنية إلى إنعاش الحياة الثقافية والمسرحية والموسيقية في الإقليم ويمكن التحدث عن اللامركزية الرياضية..... إلخ .

نظرًا لتعدد أنواع النظم اللامركزية الإدارية وتنوع اتجاهاتها وأهدافها واختلاف البيئة التي تطبق فيها، لذا فإننا سوف نتجنب تحديد تعريف جامد (استاتيكي) للامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية بسبب الخصوصية الفلسطينية شديدة التغير

والتبدل، ولا يجب وضعها في إطـار صياغـة قانونيـة محـددة تكبلـها وتفقدهـا المرونـة والديناميكية اللازمة وخاصة في ظل إخضاع هذه التجربة للاختبار في بعض المديريات لاستخلاص العبر في التطبيق سلبًا وإيجابًا.

في ضوء ما سبق نحاول بحث فكـرة اللامركزيـة في الإدارة التربويـة الفلسـطينية ووضع (مفهوم مبدئي) يساعد على إبراز اكثر جوانبها أهمية ودون التعـرض لوضـع تعريف محدد وجامد لها.

يقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربويــة علـى أسـاس وجـود مصـالح محليـة مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتيا ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديريـة) والوحـدات الأخرى التابعة لها (المدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السـلطة المركزيـة (وزارة التربية والتعليم) وتنفذ على مراحل بعد إتمام الاختبار القبلي ودراسة نتائجه .

يشتمل هذا المفهوم علـى أربعـة عنـاصر أساسـية لنظـام اللامركزيـة في الإدارة التربوية الفلسطيني وهي:-

- الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والتعليم والوحدات التابعة لها .
- وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الإدارية التربوية تمس المجتمع بفعاليته المختلفة وتتطلب اشراكه في القرارات التربوية .
- وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديريات والوحدات التابعـة لهـا والمـدارة ذاتيًا.
- التطبيق التدريجي للوظيفة الإدارية التربوية المنفذة ذاتيا بعد اختبارها.
- ويلاحظ أن هذا المفهوم يشتمل على عناصر أخرى مفهومة ضمنا وهي وجود رقعة جغرافية محددة يمارس عليها النظام اللامركـزي، ووجـود اسـتقلالاً ذاتيـا متضمنـا استقلالاً مالياً.

ستعرض إلى العناصر الأساسية لنظام اللامركزية بالتفصيل.

أولاً:- الاستقلال الذاتي لمديريات التربية:

تقوم اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود نوع معين من المصالح الوطنية العامة يمكن إدارتها محليا في مديرية معينة او اكثر في النظام التربوي الفلسطيني، إلا أن إدارة هذه المصالح وتنفيذها ذاتيا تتوقف بدورها على الاعتراف للمديرية والوحدات التابعة لها بالشخصية القانونية، لتتوفر لديها القدرة الكافية على تحقيق هذه المصالح بأعمال وأدوات قانونية ولتحقيق ذلك يتم عن طريق منح"الشخصية المعنوية" للمديرية والوحدات التابعة باعتبارها الوسيلة اللازمة لتحقيق الشخصية القانونية للوحدات اللامركزية واستقلال هذه الهيئات باختصاصات معينة في حدود الوظيفة الإدارية .

ثانيًا :- المصالح المحلية المشتركة:

إن انسجام التركيب الاجتماعي في المحافظات والألوية الفلسطينية وتجانس التكوين القومي والجغرافي يعد من العوامل الأساسية لتقوية وحدة الدولة السياسية والقانونية ومع ذلك لا تخلو هذه الوحدات من وجود بعض التباين والتنوع فيما بينها نابع من العوامل الجيوسياسية من الضفة الغربية وقطاع غزة أو عوامل اجتماعية وثقافية واقتصادية فان الإدارة اللامركزية ستكون الأقدر على تلمس هذا التباين والتنوع بشكل افضل من المركز ومعرفة توجهات وحاجات السكان في المديريات والنهوض بأعباء التنسيق بين السياسات والأنشطة التربوية على المستوى الوطني وعلى المستوى الإقليمي .

إن هذا التنسيق هو من مهمة الإداريين التربويين الذين سيعملون جاهدين على تدعيم وتقوية هذا التنسيق. وبهذا الخصوص تعتبر اللامركزية أن الطريق لضمان احترام التنوع هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية المحلية وتسخيرها لخدمة العملية التربوية.

ومن النتائج الأخرى التي لا تقل أهمية للامركزية هي أنها تشجع السكان على المشاركة في صنع القرار حول التعليم، وتحفز على المبادرة والإبداع وفي الوقت نفسه تحترم الخصوصيات المحلية كما إنها تعزز وتفعل من دور المنظمات الجماهيرية. وحيث

أن السكان يرسلون أبناءهم للتعليم فمن حقهم أن يعرفوا ويقرروا نوع التعليم الـذي يتلقاه أبناؤهم عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار وتنفيذ المشـاريع والإصلاحـات في التعليم، بالإضافة إلى ذلك فان اللامركزية يمكن أن تصبـح عـاملا نشـطا في مصلحـة الديمقراطية لأنها تسمح بتسيير مصالح المجتمع المحلي ذاتيا من خلال المنظمـات المحليـة وبذلك فإنها تشجع على المشاركة والتعاون بينها.

إن أي منطقة جغرافية سواء كانت محافظـة أو لـواء أو مدينـة أو قريـة أو مخيـم يوجد فيها خدمات، ومجموعات مصـالح وجمعيـات ونـوادي ومجلـس بلديـة وقرويـة وغيرها تتعايش وتتعامل بشـكل متصـل أو منفصـل مـع التعليـم كالرعايـة الصحيـة والرياضة والثقافة وغيرها لذا يجب حصـر هـذه المنظمـات والفعاليـات في المنطقـة او الناحية من اجل التواصل معها ضمن أطر مؤسساتية محددة.

أما مشاركة المجتمع في الادارة التربوية فتكون من خلال القضايا التالية:-

- دراسة خصائص المجتمع ومؤسساته وعلاقتها بالعملية التعليمية .
- ميادين مشاركة المجتمع.
- الأبعاد السياسية والاقتصادية والتربوية لمساهمة المجتمع المحلي.

وسنناقش هذه القضايا بالتفصيل.

أولا: دراسة خصائص المجتمع ومؤسساته:-

إن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة التربوية في النظام اللامركـزي أن تـدرس المجتمـع الـذي تتـولى المسـؤولية التربويـة فيـه وتتفـهم طموحاتـه واحتياجاتـه ونـــوع المؤسسات التي يديرها ويمكن تحليل هذه الاحتياجات من خلال اتجاهين:

الحاجات الاجتماعية والاقتصادية:

كل إدارة تربوية سواءً كانت على مستوى مديرية تربية أو على مستوى مدرسـة مطلوب منها التعرف على الواقع الاقتصادي والاجتماعي سواء في المدينـة أو القريـة أو المخيم ومعرفة العلاقة مثلا بين التربية والعناية الصحية ومصادر دخل الأسرة، لان

هذه العوامل تؤثر على مستوى وتطور التعليم الأكاديمي والمهني وغير النظامي. وهذه المعرفة ضرورية في ترشيد القرار التربوي فيما يتعلق بتوجيه البرامج التربوية بطريقة تجعلها تلبي الحاجات الاجتماعية وخاصة في المناطق الأقل حظا التي تحتاج الى دعم مادي ومعنوي من المناطق الأوفر حظا وتفعيل دور الهيئات التطوعية، ودراسة واقع المؤسسات والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية ومجالات عملها وميادين مساهمتها في العملية التعليمية .

تخطيط فعاليات مشاركة المجتمع:

يعتبر التخطيط أداة جيدة لمعرفة حاجات ورغبات المجتمع المحلي المعنيين بالتنمية التربوية. ويتم ذلك عن طريق إشراكهم في وضع الخطط وإشراكهم في اتخاذ القرار لكي يتحملوا المسؤولية مع الإدارة التربوية في القرار والتنفيذ وتكثيف البرامج التطوعية لخدمة المجتمع المحلي وأنخراط الطلبة والمعلمين في الخدمة المدنية في مجتمعاتهم. بالإضافة إلى ذلك من الضروري معرفة أولويات السكان في توجهاتهم نحو التعليم وميادين مساهمتهم ومشاركتهم سواء على صعيد فردي أو هيئات.

من الضروري التأكيد هنا إن افضل وسيلة لدفع السكان للمساهمة في إدارة التربية هو جعل المدرسة نفسها تساهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، وذلك بالانفتاح بصورة أوسع على بيئاتها وتوجيه برامجها التربوية لتلبية الحاجات الحقيقية للسكان.

ثانيًا : ميادين مشاركة المجتمع

يظهر أمام الإدارة التربوية المحلية سواء على مستوى مديرية التربية أو على مستوى المدرسة طريقتان في تنظيم علاقة الشراكة بين فعاليات المجتمع المحلي والإدارة التربوية وهما:

1- تنبع علاقة الشراكة بين المركز (وزارة التربية) والفعاليات المحلية رسميا على أساس التفاوض بينهما، ثم التعاقد المسبق وتظهر نتائج هذا الاتفاق الرسمي وعلى المستوى المركزي على شكل أعمال تؤدى أو تجهيزات تمول أو أموال نقدية

تقدم. وهذا ما ينفذ حاليا على صورة مشاريع بين وزارة التربية ووزارة الصحة مثلا في مشروع (الصحة المدرسية) أو الأفراد المولين لبناء المدارس أو الغرف الصفية ....الخ

2- إن المشاركة قد تنبع من منطلق حماس السكان ورغبتهم في المشاركة مما يتوجب على الإدارة المحلية استغلال هذا التوجه لصالح العملية التعليمية، وبذلك يجري التعاقد بينهما مباشرة وعلى المستوى المحلي.

الجزء الثاني

المهارات الإدارية الأساسية للقادة التربويين

المهارات الإدارية الأساسية للقادة التربويين :

مهارة إدارة الاتصال

مهارة إدارة الوقت

مهارة إدارة الاجتماعات

مهارة إدارة التغير

مهارة إدارة الضغوط

مهارة اتخاذ القرار

مهارة إدارة الصف

مهارة الاتصال

لقد نجحت البشرية في الحقبة الأخيرة من الزمان في تطوير آلات الاتصال من هاتف وفاكس وجوال وانترنت وغيرها حتى سمي عصرنا هذا الذي نعيش فيه بعصر الاتصالات .

وتطورت الحياة البشرية كثيرًا بتطوير وسائل الاتصال، وهكذا أيها القارئ ستتطور حياتك كثيرًا إذا طورت أدوات اتصالك أنت مع الآخرين.

والاتصال هام جداً حيث أن الأفراد يعيشون في مجتمعات، وهم في تغير وتطور مستمر. ولكي يثبت الأفراد وجودهم ويستطيعوا التفاهم والتأثير في بعضهم البعض، فلا بد من حدوث عملية اتصال فيما بينهم. ولذلك فإن الاتصالات تعتبر القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية.

ومن أدوات الاتصال، الاتصال المادي كالرسائل والصحافة والنشرات والراديو والتلفزيون والتلفون والبرق والبريد وغيرها وبالإضافة إلى ذلك توجد الاتصالات الإدارية والتي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر فيما بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، وفيما بين المنظمة وبكل ما يحيط بها في البيئة الخارجية التي تعمل في نطاقها.

ولقد وقع الاختيار على دراسة الاتصال والتواصل بين الآخرين نظراً لأهمية هذا الموضوع في تطوير العمل التربوي بالإضافة إلى إمكانية الاهتداء بهذه الدراسة في إجراء دراسات مماثلة تفيد في تطبيق موضوع الاتصال في العمل التربوي خاصة بين المدير والمعلمين والتلاميذ وذويهم مما يؤدي في النهاية إلى إثراء المكتبة العربية والتربوية.

وبما أن الاتصال ينتشر في جميع الاتجاهات فسوف نوضح من خلال الصفحات القادمة مختصر عن الاتصال والتواصل مع الآخرين فالاتصال عبارة عن وسائل تخدم

أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة ويتوقف نجاحها بحسن التخطيط والإعداد لها.

ولقد عمدنا في جمع مادة الموضوع إلى مصادر متعددة من الشبكة العنكبوتية فقط وذلك نظرًا:

- لكون الموضوع ورقة عمل وليس بحثاً .
- ولكون أن البحوث والمقالات المعروضة في الانترنت مرجعها كتب ودراسات فتكفينا بعرض النتائج لتعم الفائدة .
- ولغزارة المعلومات المتوفرة في هذه المهارة .

تعريف عملية الاتصال :-

- هي العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر. وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيق ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام.
- والاتصال الشخصي عبارة عن عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
- والاتصال أيضا هو العملية التي يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام وسيلة أو عدة وسائل اتصالية.
- والاتصال أيضا عبارة عن تبادل المعاني الموجودة في الرسائل والتي من خلالها يتفاعل الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتوصيل المعنى وفهم الرسالة .

- والاتصال أيضاً يعني المشاركة في الحديث والرأي واتخاذ القرار وأيضاً تبادل المشاعر والاتجاهات. والاتصال أيضاً يعني الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر والمشاركة في الخبرة والتفاعل المشترك بين طرفين .
- وتم تعريف الاتصال أيضاً بأنه "عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر".

إن هذه التعريفات جيدة للغاية إلا أن من أفضلها ما ذكره الدكتور عوض القرني في كتابه :"حتى لا تكون كلاً" فقال عن الاتصال: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية.

اهمية واهداف الاتصال :

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.

أهمية الاتصالات للإدارة والمدير:

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأدية عمله.

فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن المدير يلعب أدواراً مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

ويمكننا أن نحدد أهداف الاتصال فيما يلي:

(1) تنشيط التعاون بين العاملين بعضهما البعض لزيادة كفاءة العمل .

(2) توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين .

(3) زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المؤسسات والجماهير المتعاملة معـها .

(4) اكتساب احترام وتقدير وثقة الرأي العام في التعامل مع المؤسسة .

(5) توضيح بعض الأفعال والتصرفات والمواقف التي صدرت عن المنشأة.

(6) تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المؤسسة وإيضــاح العلاقـات التبادليـة بينـها وبين الجمهور لإحداث نـوع مـن الجاذبيـة المتبادلـة تعـود بـالنفع والفـائدة علـى الجميع.

عناصر الاتصال :

تتكون عملية الاتصال من العديد من العناصر المتكاملة حيــث لا تتـم تلـك العملية إلا بوجود تلك العناصر، ومهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلــن تتـم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية الخمس التالية وهي:

[1] المرسل (المدير).

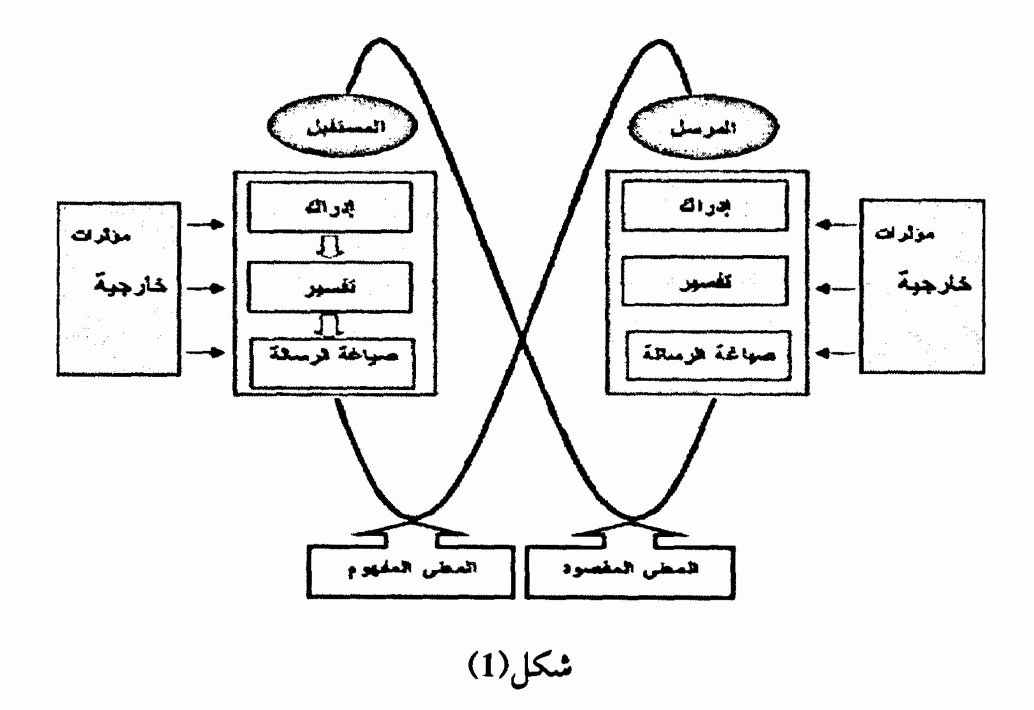
[2] المستقبل (المعلم).

[3] الرسالة .

[4] الوسيلة (اجتماع تربوي ومناقشة وتبادل الخبرات ومتابعة فنية).

[5] التغذية الراجعة (تطور مهارات التلاميذ).

ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال إذا غاب أحد هذه العناصر. بل إن كل عنصـر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به فهي عملية ديناميكية مستمرة . شكل 1



شكل(1)

1. المرسل:- هو الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، هذه الرموز تشكل الرسالة التي توجه إلى جمهور معين والمرسل هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة. وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك.

2. المستقبل: - والمقصود به الشخص المراد وصول الرسالة إليه ويلعب دورا كبيرا في تحديد صفات وخصائص الرسالة حتى يمكن وضع الرسالة المناسبة التي تؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب.

3. الرسالة:- وهي الموضوع الأساسي المراد نقله إلى جمهور معين، وقد تكون في صورة شفهية أو تحريرية، وأحيانا تأخذ شكل الرموز وأحيانا أخرى الأشكال .

والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة ولا تخضع للتأويلات المتعددة حتى تحقق الهدف منها. والرسالة الناجحة هي التي تجيب على خمسة أسئلة:

- ماذا أريد من هذه الرسالة ؟
- متى أريد ذلك ؟.

- أين أريده ؟
- كيف أريد أن يتحقق ؟
- لماذا أنا أريده ؟

4. الوسيلة:- الوسيلة هي القناة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلين وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، واللجان والتلفون والندوات. وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح.
5. التغذية المرتدة (الراجعة):- هو عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المرسل أي الأثر الذي يتركه المعلمون أو التلاميذ أو أولياء الأمور على المدير، وقد يكون هذا الأثر إيجابياً ويدل على وصول الرسالة إلى المستقبل أو سلبياً ويدل على عدم وصول الرسالة إلى المستقبل .

ومما مضى يتبين أن الاتصال حتى يكون ناجحًا لا بد له من ركنين أساسين:

1- إقامة علاقات قوية مع الآخرين والتوافق معهم.

2- نقل المعلومات والأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم بما تريد.

معوقات الاتصال :-

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى :

1) معوقات في المرسل.
2) معوقات في المستقبل.
3) معوقات في الرسالة.
4) معوقات في وسيلة الاتصال.

5) معوقات في بيئة الاتصال.

1) معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل...الخبرة، التعلم ، الفهم ، الإدراك ، الشخصية ، العمليات الوجدانية والعقلية .

أما أهم الأخطاء التي يقع فيها الرسل فهي:-

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، الإضافة ، الحذف ، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- الاعتقاد بأن المستقبل، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

2) معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل .

3) معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها.

ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

4) معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المستقبل في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:-

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملاءمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

5) معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال. وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش.

وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:-

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبًا.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

كفاءة الاتصال:-

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة :-

- السرعة .
- وتقديمها لمعلومات مرتدة (راجعة).
- وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين.
- وملائمة شكلها لموضوعها، وبقائها في الذهن.
- تأثيرها على السلوك .

- وتكلفتها المنخفضة.

فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة. والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات . وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

توصيات لضمان اتصالك مع الآخرين بكفاءة:

- حدد الهدف من الاتصال ومدى أهميته.
- وسع دائرة التفكير لديك بزيادة المعلومات عن الموضع المراد الاتصال من أجله.
- استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها إليك الآخرون.
- صمم رسالتك بما يتناسب مع الآخرين بناءً على ما يحملونه من خلفية ومعرفة.
- اطرح الأسئلة خاصةً عندما تكون غير متأكد من المعنى ولا تخف من الظهور بمظهر الجاهل.
- لا تخف من قول لا أعرف أو لا أعلم.
- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسب.
- كن واضحاً ومحدداً في ما تتحدث عنة وتجنب العموميات والغموض في الحديث.
- لا تشغل نفسك وذهنك بأمور أخرى خارجة عن موضوع الاتصال.

الحرص على إظهار وسائل الاتصال بالمظهر الجيد.

انواع اساليب الاتصال :

[1] الاتصال الكتابي (الوسائل الكتابية):

يتحقق هذا الأسلوب عن طريق الوسائل المكتوبة مثل الرسائل والمنشورات والتقارير والإحصاءات .

ويتميز هذا الأسلوب بوجود مستند مادي مكتوب يمكن الرجوع إليه في وقت الحاجة ، ولكن يعاب عليه أنه مكلف جدا ولا تنتشر المعلومات إلا في نطاق ضيق ، حيث أنها تتطلب وقتا طويلا، فمثلاً يقوم المدير مثلا بإيصال الرسائل أو التوجيهات المكتوبة من قبل إدارة التربية والتعليم إلى المعلمين، وقد يحدث تغذية مرتدة ويقوم المدير بإيصال بعض التقارير أيضاً من المعلمين إلى المسؤولين في إدارة التعليم.

[2] الاتصال الشخصي (الوسائل الشفهية):

يعتمد على المقابلة الشخصية بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين الذين قد يكونوا المعلمين أو أولياء الأمور أو التلاميذ أنفسهم ويظهر بوضوح هذا الأسلوب في الاجتماعات الخاصة ويمتاز بالسرعة الكبيرة وضمان أكبر درجة ممكنة من السرية والكتمان.

[3] الاتصال الميكانيكي:

من أهم أشكال الاتصال الميكانيكي الأفلام ، التليفون ، التلفزيون ، وهذا الوسائل تحقق إيجابيات عديدة حيث تتميز بالسرعة والقدرة على ترك مستندات مادية كدليل بالإضافة إلى أن هذا النوع من الاتصال يجمع بين الاتصال الشخصي والكتابي، وهذا النوع يظهر بوضوح في عملية اتصال وتواصل الرئيس مع الآخرين وبصفة خاصة في التليفون الذي قد يستخدم أحياناً في توجيه التعليمات.

بعض أساليب الاتصال الإداري المدرسي:

بالإضافة إلى أساليب ووسائل الاتصال السابقة فإن هناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن اتباعها في عمل المدير وهي كما يلي:

- المجالس التعليمية ، مثل مجلس إدارة المدرسة ومجلس أولياء الأمور.
- اللجان التربوية ، مثل اللجان الثقافية والفنية .
- التقارير، وتتضمن رسالة ولي الأمر وتقرير المعلم متدني الأداء.
- الاجتماعات المدرسية ، وتتضمن الاجتماعات التربوية وورش العمل.

- المقابلات ، والتي قد تتم مع المعلم المستجد أو المعلم متدني الأداء.
- الإعلام ، حيث يمكن استخدام الإعلام المكتوب في مجلة المدرسة مثلاً لمخاطبة المعلمين ومناقشة القضايا والاستماع إلى ردود الفعل بالإضافة إلى استخدام هذه المجلة لوضع القرارات التربوية .

جدول أشكال الاتصال : (1)

متى نتكلم؟	متى نكتب؟
في الاجتماعات التربوية	في تسجيل الزيارات الصفية للمعلمين
في ورش العمل	في تقويم كفاءة أداء المعلم
في توصيل التوجيهات الفنية	في رسائل ولي الأمر للخبرات التربوية
في التعزيز لأداء المعلمين	في كتابة تقرير معلم متدني الأداء

مهارات واجب توافرها في المرسل أثناء عملية الاتصال والتواصل مع الآخرين:

عملية الاتصال عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية ، ولذا فلا بد أن تتوفر في المدير أو المرسل العديد من المهارات لكي تنجح عملية الاتصال وتصل الرسالة إلى مكانها المناسب. وعند النظر إلى البيئة المدرسية نجد أن الاتصال متعدد بين المدير ومعلمي المدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ والقيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم.

لذا ينبغي أن تتوفر المهارات التالية في مدير المدرسة كي يفعل من عملية الاتصال مع الآخرين:

(1) مهارة التحدث :

التحدث يعتمد على اللباقة والدبلوماسية لكي يؤدي الغرض منه فعندما يتحدث المدير مع المعلمين أو أولياء الأمور أو الأطفال ينبغي أن يكون قادراً على التحكم في الألفاظ واختيار الكلمات بعناية بحيث يستطيع أن يؤثر في الآخرين.

(2) مهارة الكتابة :

عند كتابة أي رسالة موجهة من قبل المدير إلى الآخرين في المدرسة ينبغي مراعاة ما يلي :

1] تجنب الأخطاء اللغوية عند الكتابة .

2] أن تكون الكتابة موضوعية وبلغة سهلة ومبسطة ومفهومة والابتعاد بقدر الإمكان عن الكلمات الصعبة أو غير الشائعة .

(3) مهارة القراءة :

ينبغي على المدير أن يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة وينبغي أن يتدرب على الأسلوب السليم للقراءة وأن يركز على ما يقرأ ويفهم ما يقرأ.

(4) مهارة الإنصات:

تعتبر مهارة الإنصات ضرورية للمدير والمستقبل أيضًا فعملية الاتصال تعتمد على الإنصات من جانب المستقبل وعندما يبدي وجهة نظره للمدير يجب أن يكون منصتًا أيضًا باهتمام.

(5) مهارة التفكير:

تعتبر مهارة التفكير ملازمة لأي عملية اتصال وضرورية لكل من المرسل والمستقبل فالمدير إذ أراد أن يؤثر ويقنع المعلمين أو أولياء الأمور أو التلاميذ فعليه بحسن التفكير.ومما سبق يمكننا أن نقول أن الاتصال والتواصل يتم عبر قنوات متعددة ومتنوعة باعتباره تفاعل بين المتعلم والوسط الذي يحيط به.

مهارة إدارة الوقت

أهمية الوقت:

- يقول سبحانه وتعالى: (وَالْعَصْرِ(1) إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ(2) إِلا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ).
- يقول صلى الله عليه وسلم: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ".

روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال : (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي ولم يزدد فيه عملي) .

وروي عن الحسن البصري رحمه الله قوله : (ما من يوم ينشق فجره إلا نادى مناد من قبل الحق : (يا ابن آدم ، أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد ، فتزود مني بعمل صالح فإني لا أعود إلى يوم القيامة).

ويقول الإمام أبن القيم الجوزية-رحمه الله- في كتابه (الجواب الكافي) : "فالعارف لزم وقته ، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها ، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت، وإن ضيعه لم يستدركه أبدًا".

تعريف إدارة الوقت:

تعريف القعيد (1422هـ) الذي عرفها بأنها : "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

خطوات تنظيم الوقت:

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة انظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظفاً أو

عاملاً أو مديراً، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك:

احتفظ

الإدارة الناجحة للوقت

1. راجع أهدافك وخططك
2. احتفظ بخطة زمنية
3. ضع قائمة إنجازات يومية
4. سد منافذ الهروب
5. استغل الأوقات الهامشية
6. لا تستسلم للأمو العاجلة

(إن الأفراد الناجحين هم الذين يستثمرون وقتهم المتاح في القيام بالأشياء والأعمال الأكثر أهمية وهم الذين يخططون وينظمون وقتهم المتاح ، وهم الذين يسيطرون على العوامل التي قد تتسبب في إهدار هذا الوقت).

مضيعات الوقت:

عرف كل ماكانزي ، وريتشارد (1991م) مضيعات الوقت بأنها : "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال".

العوامل الإدارية التي تهدر الوقت:

1- عوامل مرتبطة بالتخطيط: كأن لا يكون هناك أهداف أو أولويات أو خطط يومية، وعدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

2- عوامل مرتبطة بالتنظيم: كالفوضى، وانعدام الانضباط الذاتي وكثرة الأعمال الورقية والقيام بالعمل أكثر من مرة واحدة (جهود متكررة).

3- عوامل مرتبطة بالتوظيف: كأن يكون هناك مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين وكثرة العاملين أو قلتهم ووجود موظفين يثيرون المشكلات أو الصعوبات.

4 - عوامل مرتبطة بالتوجيه: النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة، اهتمام المدير التفاصيل الصغيرة الروتينية، ضعف روح الفريق بين العاملين وضعف حافزيتهم للعمل.

5 - عوامل مرتبطة بالاتصالات: كثرة الاجتماعات واللجان، عدم وضوح نظام الاتصال، سوء الفهم، الافتقار إلى الإصغاء الجيد، الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.

6- عوامل مرتبطة بالرقابة: عدم وجود تقارير للمتابعة، ومعايير للرقابة، التسلط والرقابة المفرطة،كثرة الأخطاء، تدني الأداء، عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.

7 – عوامل مرتبطة باتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات متسرعة التردد باتخاذ القرارات، التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.

معوقات ذاتية:

- التكاسل والتأجيل.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

اختبارات الوقت:

أول خطوة للسيطرة على وقتك بطريقة سليمة هي أن تقوم بتحليل كيفية استغلاله الآن. ولا بد أن تكون لديك معلومات محددة وموثوق بها قبل تحديد فرص نجاح خطتك.

إذا قمت بعملية تحليل دقيق فإنك ستكسب من ثماني إلى تسع ساعات في الأسبوع ويمكنك أن تقضيها في الأنشطة التي تختارها.

1- اختبار الضرورة : أفحص المهمة للتأكد من أنها ضرورية وليست فقط ممتعة 0 فمن المعتاد أن تؤدي أعمالاً لم تعد ذات فائدة (فمثلاً التقارير الشهرية التي لم تعد هناك حاجة إلى استخدامها).

2- اختبار الملاءمة : بعد تحديد المهام الضرورية تأتي الخطوة الثانية وهي اختيار الشخص المناسب لأدائها. فلاشك أن هناك مهام يستطيع الآخرون إنجازها 0 ففي بعض الأحيان قد تجد نفسك تؤدي مهام دون كفاءتك وإمكانياتك ويمكن أن تفوض شخصاً آخر ليؤديها.

3- اختبار الكفاءة : العملية التحليلية الثالثة تتمثل في البحث في كيفية أداء المهام. فبعد أن تتأكد من أن المهام التي ستقوم بها ضرورية يجب أن تبحث عن الأسلوب الأمثل لإنجاز تلك المهام ، وذلك باستخدام التقنية الحديثة أو استحداث أسلوب إجرائي واحد لإدارة الأنشطة المتماثلة.

	مقدار الوقت: (24 ساعة) أو (168 ساعة للأسبوع)					
		الأنشطة والفعاليات الواجب القيام بها				
النوم	المدرسة	التلفاز	استراحة طعام	دروس	أمور أخرى	مجموع الساعات
8 ساعة	5 ساعة	2 ساعة	2 ساعة	4 ساعة	3 ساعة	24 ساعة

أفكار لاستخدام الوقت بفاعلية:

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.
- تفاءل وكن إيجابيًا.
- لا تضيع وقتك ندمًا على فشلك.
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.
- انظر لعاداتك القديمة وتخلَّ عما هو مضيع لوقتك.
- ضع مفكرة صغيرة وقلمًا في جيبك دائمًا لتدون الأفكار.
- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر.
- ضع الأولويات حسب أهميتها وابدأ بالأهم.
- ركز على عملك وانتهِ منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.
- توقف عن أي نشاط غير منتج.
- انصت جيدًا لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك.
- رتب نفسك وكل شيء من حولك.
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.

- اسأل نفسك دائمًا ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.

▪ كيف تستغل وقتك بفعالية:

- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس.
- أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.
- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك.

▪ مفاتيح إدارة الوقت:

- لماذا نعمل ؟
- ماذا نعمل؟
- من يعمل؟
- متى نعمل؟
- كيف نعمل؟

▪ أمور تساعدك على تنظيم وقتك:

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها عند شروعك في تنظيم وقتك:

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.
- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

قيم أداءك في إدارة الوقت:

هذه بعض الأدوات التي يمكن من خلالها تحديد النمط الشخصي بالنسبة لإدارة الوقت:

م	المهام	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا
1	أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.				
2	أحدد أهدافا معينة مكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.				
3	أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.				
4	أعرف قاعدة 80/ 20 وأستخدمها في العمل (تشير القاعدة إلى أن 80٪ من فعاليتك ستظهر عندما تنجز 20٪ فقط من أهدافك).				
5	أحتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للازمات وللأمور غير المتوقعة.				
6	أفوض كل ما يمكنني تفويضه إلى الآخرين ليقوموا به.				
7	أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.				
8	أتناول غداءاً خفيفا حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.				
9	أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية) التي تعترض عملي باستمرار.				
10	أستطيع أن أقول (لا) عندما يطلب الآخرون وقتي خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمالي إنجاز المهام الرئيسة.				

مجموع الدرجات	التقييم
صفر - 15	الأفضل أن تفكر قليلاً في إدارة الوقت
15-20	لا بأس لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً
20-25	جيد جداً
25-27	ممتــاز
28-30	لابد انك قد غششت نفسك

مهارة إدارة الاجتماعات

أصبحت الاجتماعات جزءاً من حيــاة الإنســان المعــاصر في مكــان العمــل ولا يمكن تصوير بيئة عمل فاعلة ومنتجة بدون ســيرها علــى عجلــة الاجتماعــات حيــث تعتبر الاجتماعات من الأمــور المألوفــة في المجتمعــات الحديثــة ونظـراً لكـثرة حـدوث الاجتماعات فمن المتوقع ان تكون مصدر انجاز وفائدة إلا أن ذلك لا يحدث عادة

من أهداف الاجتماعات

1. تدريب العاملين بالمؤسسة التربوية على النظام والتعاون.
2. تنظيم العمل التربوي وتجويده لتحقيق الأهداف العليا.
3. وسيلة من وسائل الاتصال الفعّال لنجاح العلاقات الإنسانية.
4. تحقيق أكبر قدر ممكن من إحراز النجاح المخطط له مسبقاً لصواب اتخاذ القرار.
5. جعل الاجتماعات وسيلة فعّالة لتنظيــم العمــل وتوزيعــه بطريقــة شــاملة وســهلة التحقيق.
6. تعلم القيادة الناجحة مهارة إدارة الاجتماعات.
7. القدرة على الاستفادة من خبرات المشاركين.
8. التحضير المسبق مع وضع الأهداف وتحديد المكان والزمن.

9.متابعة النتائج على الواقع وقياس الأثر.

10.الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المعاصرة.

أنواع الاجتماعات :

أ/ اجتماعات المعلومات:

1- إشعار.

2- تحديث.

3- إقناع.

ب / اجتماعات صنع القرار:

1- تحديد الأهداف.

2- حل المشاكل .

الفروق الرئيسية في أنواع الاجتماعات:

العناصر	اجتماع المعلومات	اجتماع صنع القرار
عدد الحاضرين:	أي عدد	عدد صغير 12 أو أقل
الأشخاص الواجب حضورهم:	الأشخاص الواجب إبلاغهم	المسئولون والأشخاص الذين يمكن إن يقدموا مساهمات
وسيلة الاتصال:	اتجاه واحد من الرئيس إلى المشاركين مع أعضاء الفرص الطرح الأسئلة	مناقشة فعاله بين جميع الحاضرين
تجهيز غرفة الاجتماع:	المشاركون يواجهون مقدمة الغرفة نموذج قاعة الدراسة	المشاركون يواجهون بعضهم نموذج قاعة الاجتماعات
أسلوب فن القيادة الأكثر فاعلية:	الأمر	المشاركة
يجب التركيز على:	المحتوى	التفاعل وحل المشاكل

العناصر	اجتماع المعلومات	اجتماع صنع القرار
مفتاح النجاح:	تخطيط وإعداد المعلومات التى سيتم عرضها	المناخ الذي يدعم التعبير الصريح الحر

مشاكل الاجتماعات

يشكو العديد من الأشخاص الذين يشاركون بانتظام في الاجتماعات من عدم فعالية هذه الاجتماعات.

ويرجع ذلك للأسباب التالية :

1- الابتعاد عن الموضوع.

2- الإعداد السيىء.

3- الفعالية موضع شك.

4- عدم الاستماع .

5- إسهاب المشاركين.

6- طول فترة الاجتماع.

7- نقص المشاركين .

التحضير:

- ما هو الاجتماع ؟ وما الذي يجعله فعالاً ؟

الاجتماع هو تجمع 3 أشخاص أو أكثر ، مشتركين في الأهداف حيث يكون الاتصال (سواء الشفهي أو المكتوب) هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

- متى يكون الاجتماع فعالا ؟

يكون الاجتماع فعالا عندما يحقق أهدافه في أقصى وقت ممكن بحيث يحقق رضا جميع الأطراف.

تخطيط الاجتماع

عند عقد النية بالقيام لعقد اجتماع يجب اتباع ما يلي لضمان نجاح هذا الاجتماع:

أولاً: تحديد الأهداف :

جميع الاجتماعات تتطلب تحديد الأهداف التي يجب أن تكون واضحة في البيان الافتتاحي لرئيس الاجتماع فهذا الأجراء البسيط يبين سبب عقد الاجتماع وعند اخذ الهدف في الاعتبار يتم توجيه جميع المناقشات والجهود إليه.

ثانيًا : إعداد جدول الأعمال :

لا بد من وجود جدول أعمال يتم اعداده مسبقا وإرساله . إلى المشاركين قبل الاجتماع ويعتبر جدول الأعمال بمثابة خارطة إرشادية للحفاظ على المناقشة ضمن الموضوع المحدد ويؤدي توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع إلى تشجيع الإعداد المسبق وإثراء النقاش .

ثالثًا : اختيار المشاركين:

مطلوب أدنى عدد من المشاركين فالعدد الصغير يجذب الانتباه ويزيد من المساهمات وقد تحتاج للاتصال ببعض الأشخاص قبل الاجتماع وإبلاغهم بسبب عدم دعوتهم .

رابعًا : ضبط وقت الاجتماع :

حاول الموازنة بين إضاعة الوقت وإرشاد المجموعة أعط الوقت الكافي للمشاركة لتقديم مساهماتهم والشعور بالرضاء عن نتائج الاجتماع ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد ووجه الأمور نحو وقت الانتهاء المعلن .

خامسًا : ضبط الاجتماع :

1- لابد من وجود قيادة وتوجيه فعال للحفاظ على فاعلية الاجتماع

2- استخدام جدول الأعمال للحفاظ على المناقشات ضمن الموضـوع المحدد يشـجع المشاركين غير النشطين .

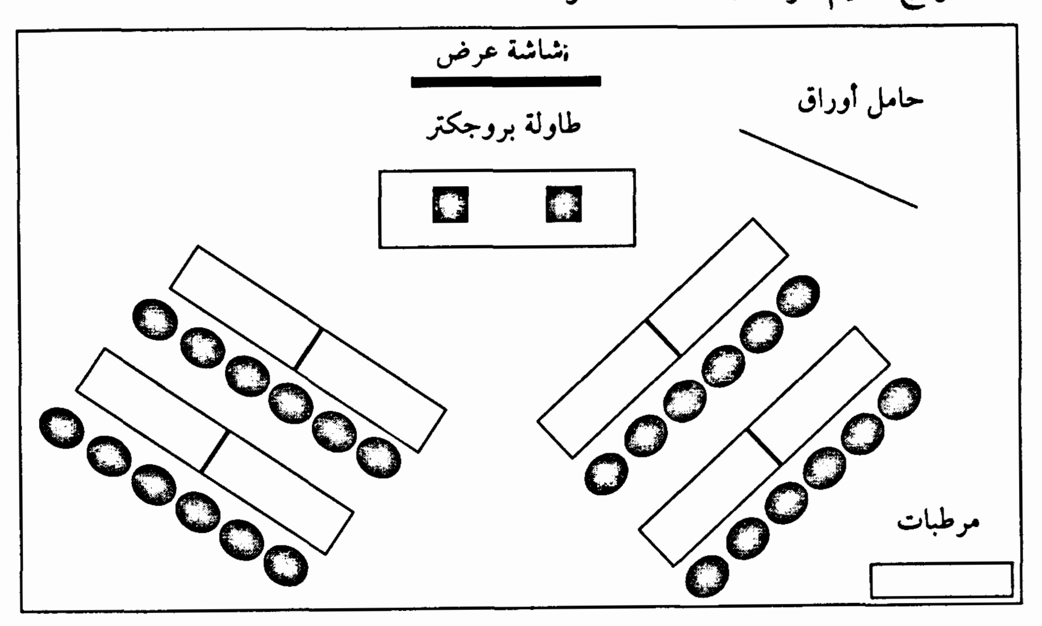
3- اضبط المشاركين الذين يحاولون السيطرة على الاجتماع .

4- حدد مسبقا أفضل الإجراءات لتحقيق أهداف الاجتماع واستخدامها في الأوقـات المناسبة .

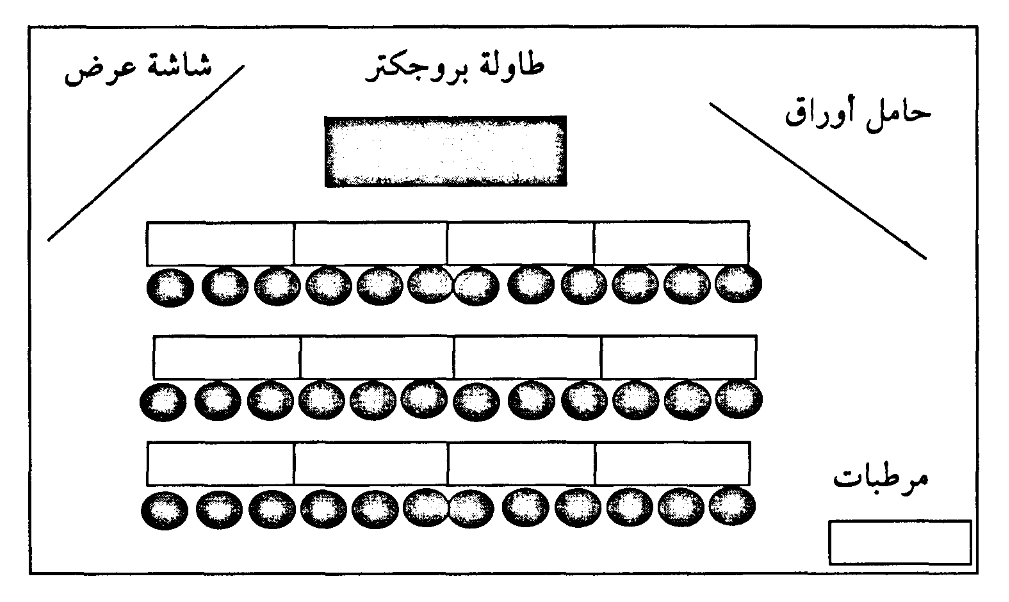
سادسًا : الختام بالخلاصة :

يجب اختتام كل اجتماع بإعادة ذكر أهداف الاجتماع ثم خلاصـة بمـا تم إنجازه نحو تحقيق هذه الأهداف ثم عرض للإجراءات المتفق عليها والواجب اتخاذها .

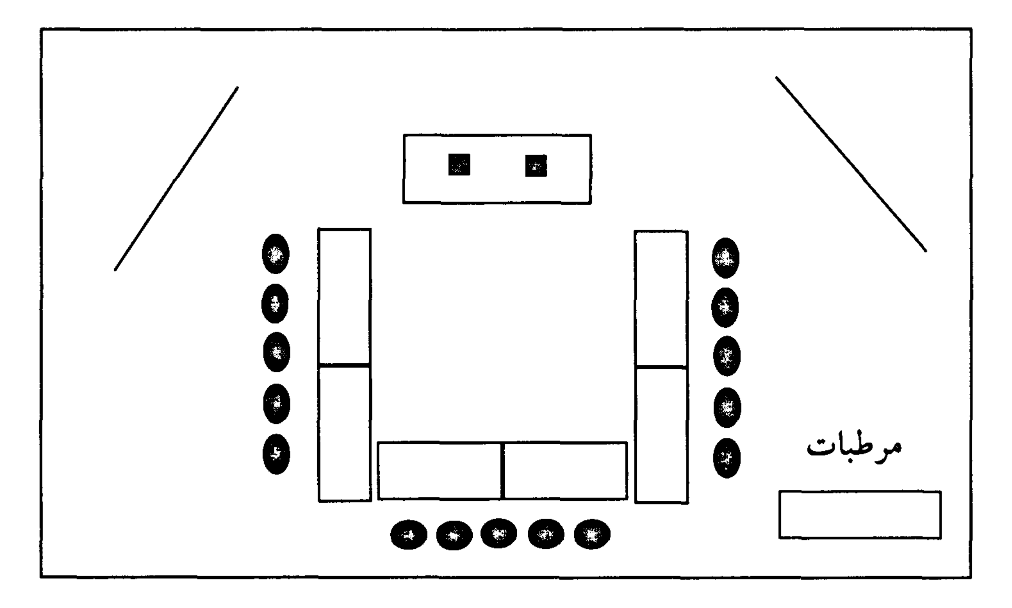
أ - نموذج تنظيم غرفة اجتماعات المعلومات:



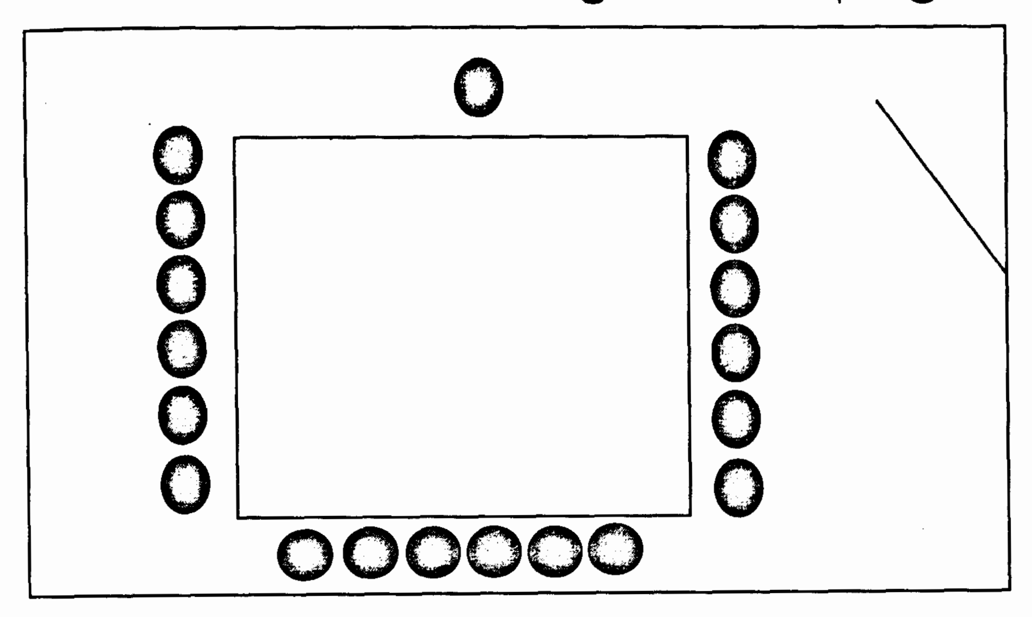
ب- نموذج تنظيم غرفة اجتماعات المعلومات :



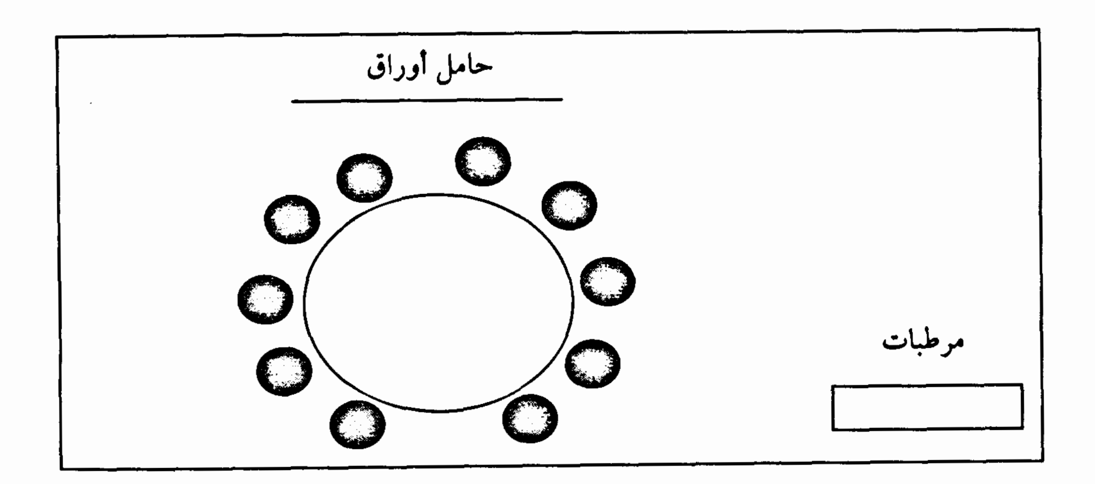
ج- نموذج تنظيم غرفة لنوعي الاجتماعات:



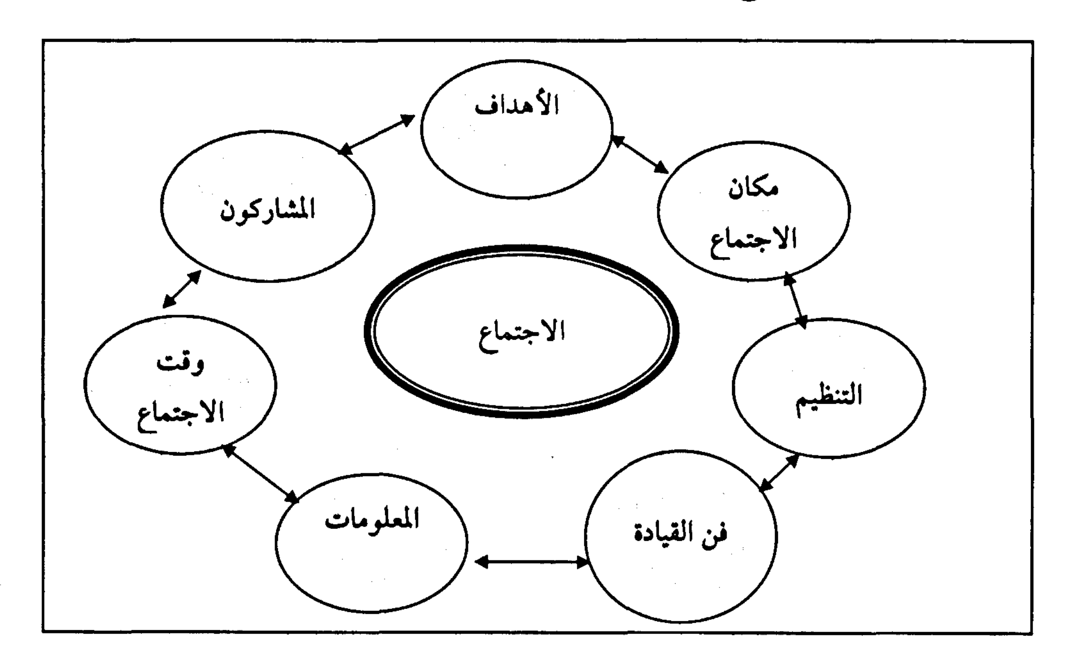
د- نموذج تنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار :



هـ / نموذج تنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار:



العناصر الرئيسية للاجتماع الفعال:



مهارة إدارة التغيير

تعريف التغيير :

التغيير في أبسط تعريف له هو شيء جديد مختلف عن الشيء القديم، وهو شيء عامة يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخل الهيئة الإدارية أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر إلى التغيير.

تعريف إدارة التغيير :

هو قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة التغيير حقيقة واقعية وحتمية وذلك نتيجة للآتي :

1. تكنيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر .
2. تغطية مطالب جديدة نتيجة التغير التكتيكي والعلمي .
3. الاحتياج إلى تطوير في المناهج لرفع مستوى التعليم .

4. استراتيجية عمل مرتبطة بالتطور العالمي .
5. رفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجديد .

الفائدة التي تعود على المدرسة من التغيير :

- خلق إدارة نموذجية للمدرسة
- تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة
- تهيئة الجو الملائم لطلبة المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة
- إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها
- جعل المدرسة صرح تعليمي يكون بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات الممتازة .
- مسايرة التطور العلمي .
- القدرة على المنافسة .
- لتلاشي التخلف والانعدام .
- لسهولة التعاون والتقارب بين مدير المدرسة ومرؤوسيه وبينه وبين المدرسين والطلبة .
- لكسب الاحترام بين الآخرين .
- جعل المدرسة معمل تفريخ للعلماء والأبحاث العلمية .
- توفير الرفاهية للشعوب .

هذا ويعتبر مدير المدرسة هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه للأسباب الآتية:

- هو المسئول وكل من بالمدرسة فهم مرؤوسين
- هو المسئول الأول عن الخطة الدراسية
- هو الوحيد الذي من سلطته القيام بأي نوع من التغيير

- هو المثل الأعلى والكل يتشبه به
- بإمكانه توزيع المهام للمرؤوسين والتي من شأنها يتم تنفيذ المهمة
- هو حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين
- بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة
- تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير
- هو حلقة الوصل الأساسية بين الطلاب وأولياء أمورهم
- أي نجاح للتغيير بالمدرسة دائما يعود إلى اسمه واسم المدرسة

- أهم الوسائل التي تعتبر مفاتيح التغيير:

- التركيز على سلوكيات وتقاليد وعادات المدرسة العرفية وتدعيمها
- وبالتحديد فإن التغيير يشجع التعاون بين مدير المدرسة والمدرسين
- جميع الفرق من كل جهة بالمدرسة ذات أهمية خاصة في إتمام عملية التغيير، وهو الهدف الرئيسي.
- تغيير برنامج إدارة المدرسة دائما يركز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية بالمدرسة كشرط أساسي.
- المشاركة في حل المشاكل الخاصة بالمدرسة واتخاذ القرار على جميع المستويات كعلامة من علامات التغيير.
- التركيز على جميع نظم التغيير ورؤية الجهاز الإداري للتغيير كنظام اجتماعي مركب ومتصل ودائم.
- المشاركة بين الفصائل وجهات المدرسة ، وخاصة الأساتذة ذوي الخبرات السابقة للمساعدة في التغيير.
- للوصول إلى الهدف لجعل التغيير قادر على حل مشاكل المدرسة وذلك بواسطة تدريس المهارات والمعلومات لاستكمال التدريس لأعلى مستوى لجميع الوسائل العلمية.

- ولتحقيق عمل مناسب داخل الهيئة الإدارية يرجع إلى مشاركة أعضاء المدرسة جميعا على جميع المستويات .
- نظرة موضوعية لكل من الهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير.

التغيير ومشاكله:

أولاً: التغيير (عادة التغيير يشمل ثلاث بنود) وهي :

- الأفراد القائمين بالتغيير .
- الهيكل المطلوب تغييره.
- الناحية التكتيكية والعلمية للتغيير .

ثانيًا: مشاكل التغيير:

- الموارد البشرية المطلوبة للتغيير .
- شبكة تنظيم الموظفين .

ثالثاً: متطلبات الموارد البشرية لكي تتمكن من عملية التغيير دون مشاكل أو تعقيدات برنامج زمني لكل من :

- عمل التعديلات اللازمة للتغيير
- امتداد الخطط لتتماشى مع البرنامج الزمني
- الموارد البشرية وتحديد عقودها مع البرنامج الزمني.

خطط المدرسة لإجراءات التغيير:

- تشمل إدارة المدرسة والإدارة العليا لها والإدارات التابعة لها .
- خطة تستخدم مرة واحدة ، وخطط تستخدم عدة مرات
- خطة تغطي النظام بأكمله ، وخطط تغطي أجزاء من النظام نفسه
- خطة طويلة الأجل ، وخطط قصيرة الأجل

الشروط التي يجب توافرها في مديري المدارس ومسئولي التغيير والتأكد من دور مديري المدارس كقادة أكفاء لعملية التغيير :

- القيادة الحسنة .
- قدرة المدير على إدارة المدرسة .
- قدرة المدير على وضع الخطط المدرسية .
- أن يكون قادرًا على اتخاذ القرار .
- يجيد حسن العلاقات والاتصالات الشفوية والمكتوبة .
- أن يعمل بخطوات مدروسة وقانونية .
- أن يكون لديه الطاقة اللازمة للإدارة .
- أن يتوافر فيه القدرة التحليلية للمشاكل والمواضيع الخاصة بالمدرسة .
- أن يكون قادرًا على مقاومة الضغوط والعقبات المختلفة .
- أن يكون قادرًا على اختيار ممثلي مجموعات التغيير بعناية فائقة .
- أن يتوافر لديه قدرة تحكم مرنة .
- أن يتوافر لديه القدرة العالية في مجال العلاقات الإنسانية.
- أن يتصرف بطريقة طبيعية مثلى .
- أن يكون قادرًا على التحكم في الظروف الصعبة .
- أن يكون قادرًا على التغيير والتوجيه الذاتي .
- أن يكون قادرًا على اتخاذ القرارات لتحقيق المستحيلات في الظروف الصعبة .

القوانين واللوائح المنظمة للتغيير بالمدارس:

- اللائحة الرئيسية للمدارس :
- لائحة الإدارة الخاصة بكل مدير .
- اللائحة المنظمة للعلاقات مع المستوى الأعلى .

- اللائحة المنظمة للعلاقات مع المستوى الأدنى .
- اللائحة المنظمة للعمل .
- لائحة المرتبات والأجور والمكافآت .
- اللائحة المنظمة للعلاقات مع الطلبة
- وسائل التشجيع والتحفيز
- فرصة الوصول للهدف
- اللائحة المنظمة لسير العمل التلقائي
- اللائحة المنظمة للمسؤوليات
- لائحة الترفيه والرحلات الخارجية
- اللائحة المنظمة للترقيات

الطرق المثلى للتغيير :

- التحمس للتغيير .
- خلق الرؤى للتغيير .
- تطوير التغيير مع مساندة داخلية وخارجية .
- إدارة التحويلات والتحركات .
- العمل المستمر المتحرك.

التغيير في القرآن الكريم :

قال تعالى : ﴿ إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾

قال تعالى : ﴿ ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم﴾.

وردت كلمة التغيير ومشتقاتها في كتاب الله تعالى في أربعة مواضع رئيسية .

مفهوم التغيير :

هو التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة .

مفهوم إدارة التغيير :

هي استخدام الإمكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن وأقصر وقت وأقل جهد .

مجالات التغيير كثيرة منها :

- في المبادئ والقيم .
- في السلوك والتعامل مع الآخرين .
- في أساليب الإدارة والقيادة .
- في المهارات والقدرات .
- في المنافسة والتحدي .
- في الولاء والمحبة .
- التغيير السياسي .
- التغيير الاقتصادي .
- التغيير الاجتماعي .
- التغيير الأخلاقي .
- التغيير الفكري والثقافي .
- التغيير التقني والمهني .

مبررات التغير العشرة:

هناك العديد من المبررات للتغير في المؤسسات والمنظمات ويمكن اختصارهـا في المبررات التالية:

1- لمواجهة مشكلات سياسية أو اجتماعية أو تربوية .

2- لإثبات الذات .

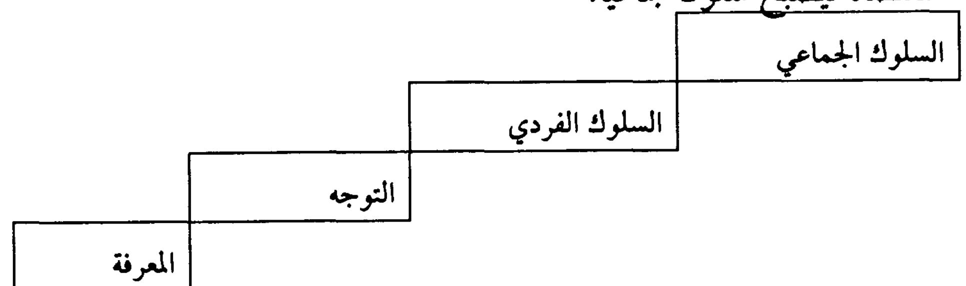
3- للقضاء على الملل والروتين والإبقاء على النشاط .

4- من أجل السمعة .
5- لاختصار الوقت ، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج ، وتعظيم الربح ، وتقليل الخسائر.
6- لمواكبة التقدم العلمي والتقني .
7- للضغوط وكثرة المطالبات .
8- لتحسين الأداء وتطويره وتجويده .
9- للمنافسة الشديدة والرغبة في التميز .
10- لأسباب خفية يجب الوقوف عندها والاطمئنان على وجاهتها .

سلم التغيير:

للعملية التغييرية أربعة مستويات :

1. المعرفة :- وهو أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغييري وأبعاده المختلفة .
2. التوجه : بعد المعرفة يتكون التوجه الإيجابي والحماس لهذا التغيير .
3. السلوك الفردي : أن أحد الأفراد يتبنى هذا التغيير ويمارسه لقناعته وإيمانه به وإصراره على التغيير .
4. السلوك الجماعي : مجموعة من الأفراد تتبنى هذا التغيير والمطالبة به والعمل لمقتضاه فيصبح سلوكا جماعيًا.



شكل يوضح سلم التغيير

الإيمان بفكرة التغيير :

أي لتكن لك رؤية: للرؤية أربعة عناصر :

1. وضح هدفك . الأسئلة الأساسية التي يلزمك أن تطرحها عند تحديد هدفك هي: لماذا ؟ ما هو هدفنا الأولي وهدفنا النهائي ؟
2. حدد قيمك : أي ماذا نمثل ؟ القيم :- هي المؤثرات الكامنة خلف سلوك الأفراد لتحقيق هدفهم ، وما هي اعتقادهم .؟
3. حدد ثقافتك : الثقافة هي كيفية أداء الأشياء .
4. لتكن لك رسالة : هي التي تحول الرؤية إلى ما يتبقى عمله للوصول للهدف .

النقاط العشر وفاعلية التغيير :

متى يكون التغيير فاعلاً مؤثرًا مستمرًا حتى يكون التفغير مناسباً وقصالاً لابد من اتباع الخطوات التالية:

1. أن يكون مقنعاً للقيادة والقاعدة .
2. أن يكون له قائدًا فذًا يقوده .
3. أن تكون له قوة تحميه وسلطة تسانده.
4. أن تكون له أهداف محددة واضحة .
5. أن لا يهدد مصالح المغيرين والمتغيرين .
6. أن لا يتعارض مع قيم ومبادئ ومعتقدات المتغيرات .
7. أن يكون جزءًا في التنفيذ متدرجًا في التطبيق .
8. أن يلامس الواقع ويلبي حاجات ومعاناة المغيرين والمتغيرين.
9. أن يكون مستنداً إلى تجارب ودراسات علمية .
10. أن تظهر بعض نتائجه الإيجابية عاجلاً.

من قواعد ومبادئ التغيير :

- تغيير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار .
- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان غالباً استعدادهم للتغيير أكبر .

- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه .
- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق العمل .
- ينجح التغيير بالممارسة والتطبيق .
- كلما كانت التغييرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- التدرج واستخدام إستراتيجية تجزئة المشروعات أمر مهم في العملية التغيرية .
- لا تغيير من غير مرونة أحذر من (إما ... وإلا ...) .
- كل تغيير له ثمن ، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير .
- نقد العملية التغيرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
- عالج ثم عالج ، واستمر في معالجة مشكلات العملية التغيرية وإخفاقها .
- اجعل لك مرجعا من المبادئ ومجموعة من المستشارين .
- التعليم والتدريب على التغيير المراد اتخاذه سبب لقبوله والتآلف معه.
- أفضل اتجاه للتغيير هو المزدوج أي ما كان من القيادة إلى القاعدة (ليسهل التطبيق) ومن القاعدة إلى القيادة (لتخف حدة المقاومة) .
- تطويع العملية التغيرية بحيث تحقق أقل خسارة للآخرين .
- لكل تغيير مقاومة ظاهرة وأخرى خفية، فاحرص على التعرف عليها واستمالتها وترويضها ، ولا تهملها فيتعاظم أمرها ويزداد شرها .
- إذا أردت أن تحكم على التغيير بالإعدام فاجعله قسريا من غير أقناع ولا اقتناع .

الغاية في التغيير لا تبرر الوسيلة ، فالتغيير عملية ؟ .
- تفهم الأسباب التي من أجلها يقاوم الأفراد التغيير مدخل مهم لإزالة هذه المقاومة .
- كلما كانت العلاقات الإنسانية جيدة بين المغير والمتغير كلما أ صبح التغيير أكثر سهولة وقبولاً.

- العملية التغيرية هي عملية سلوكية تحتاج إلى فهم سلوكيات ونفسيات وطبائع من سيقع عليهم التغيير.
- الاستعانة بالله ، والتوكل عليه ، ومن ثم الحزم والتفاؤل والاستفادة كل ذلك أسلحة لا يستغنى عنها المغير.

مراحل التغيير :

- الشعور بالألم :بسبب إخفاق أو خسائر أو فشل في تحقيق الأهداف .
- التنبؤ بالمشكلة أو الشعور بها نتيجة الفشل أو خسائر سيبادر مباشرة أن ثمة مشكلة وخلل.
- بروز قادة التغيير .
- تحديد فجوة الأداء ويجب التعرف على الفجوة وهو معرفة ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للمنظمة .
- دراسة المشكلة وتحليلها .
- تحديد أهداف التغيير : إذ كل تغيير ليس له أهداف واضحة فهو تغيير ولد ميتاً أو هو تغيير يخشى عليه الانحراف أو الفشل وعدم الاستمرار .
- اقتراح المشروع التغييري ،حيث التعرف على كيفية آلية تحقيق الأهداف .
- المطالبة بالتغيير حيث المجاهرة والسعي لإقناع الآخرين بضرورة التغيير .
- ظهور المؤيدين .
- بروز المقاومة .
- ترويض المقاومة أو القضاء عليها .
- التبني الجماعي للتغيير .
- دراسة المشروع لتغيير ، لسد ثغراته وتقويمه واستكمال نواقصه .
- اعتماد التغيير .
- التخطيط لتنفيذ التغيير .

- تجربة التغيير .
- تقويم ومعالجة التجربة .
- تعميم التغيير .
- تقويم ومعالجة التعميم .
- الرقابة والتطوير .

* تغير النفس (الذات): يعد تغير الذات جزءاً أساسياً من أي عملية تغير وهو ضروري لإنجاح عملية التغير والتطوير وهو يمر بمراحل محددة.

المدارج الخمس لتغيير النفس .

1. كن جاداً وقوم نفسك ، وهذا التقويم يشمل :
   - القدرات والمهارات .
   - الرغبات والميول .
   - الإمكانات المتاحة .
   - نقاط القوة ونقاط الضعف .
   - الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة .
2. تأمل المستقبل : ماذا تريد أن تكون ؟
   وهذا يتطلب : أ) تحديد الرؤية .   ب) تشكيل الرسالة .
3. خطط لنفسك : وذلك من خلال تحديد ما يلي :
   - الأهداف المرحلية القصيرة المدى .
   - الوسائل الموصلة إلى هذه الأهداف .
   - الأنشطة مع برمجتها زمنيا .
   - السياسات الحافظة والضابطة للأهداف .
4. ابدأ التغيير متوكلاً على الله .
5. قوّم وعالج واستخر .

المهارات العشرون لقادة التغيير :

1- الإيمان بالفكرة والحماس لها .	2- الثقة بالنفس.
3- المبادرة والمبادأة .	4- الشجاعة والإقدام .
5- حب التحدي .	6- حب المجازفة .
7- الحزم .	8- القدرة على الإقناع .
9- حب المحاولة والتجريب	10- القدرة على فهم النفسيات .
11- التفاؤل .	12- تحمل المسؤولية .
13- الطموح .	14- القدرة على التخطيط السليم .
15- القدرة على تحفيز الآخرين .	16- الذكاء والفطنة .
17- كره الإمعية والتقليد .	18- المرونة وسعة الأفق.
19- الصبر وسعة الصدر .	20- القدرة على المشكلات واتخاذ القرار.

المغيرون والوصايا العشر :

1- فكر قبل أن تتكلم .
2- لا تقطع وعوداً زائفة .
3- لا تكن مستبدًا .
4- ابتعد عن الغرور .
5- لا تعوق العمل .
6- اترك المحاباة .
7- تحمل المسؤولية .
8- لا تتورط في غضب .
9- لا تحتكر الامتيازات لك .
10- حفز الآخرين وأحسن التعامل معهم .

المؤيدون :

- كن قريبا مع المؤيدين ، واحرص على تقوية العلاقة معهم .
- أحسن التعامل معهم .
- زود المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية
- ارسم لكل مؤيد دورًا يلعبه في العملية التغييرية .
- كن يقظًا منتبهًا مراقبًا لهم متابعا لتوجهاتهم وسلوكهم .
- اشركهم في الحوار وشاورهم .
- احرص على توسيع مدارك المؤيدين .
- حفز المؤيدين .
- كن قدوة لهم .
- زود المؤيدين بالحجج والبراهين المؤيدة للتغيير .
- احذر من إهمال آراء ومقترحات المؤيدين .
- كثر الجماهير ولا تجعلها تقودك .
- خاطبهم على قدر عقولهم .
- دربهم على بعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية .

المحايدون :

- اقترب من المحايدين وأحسن التعامل معهم .
- أبرز أخطاء الوضع القائم وسلبياته .
- زودهم بالمعلومات الإيجابية عن المشروع التغييري .
- أشر إلى المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد أن يحصل عليها لو قام بتأييد التغيير .
- اسع في إقناعهم وإزالة الشبهات .

- راقب تصرفات المقاومة تجاه المحايدين .
- شاور المحايدين استمع إلى آرائهم .
- تدرج في تغيير المحايدين .

مهارة إدارة ضغوط العمل

تعريف الضغوط بصفة عامه :

مثيرات يتعرض لها الفرد داخليه أو خارجية يستجيب لها بطريقه معينه ينتج بسببها آثار ونتائج على الفرد نفسه جسمية أو نفسية أو سلوكية .

تعريف ضغوط العمل :

تجربه ذاتيه لدى الفرد لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة ويترتب عليها حدوث آثار أونتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة .

العوامل المؤثرة في الضغوط :

- العوامل الشخصية :

مثل:السمات الشخصية وأساليب التكيف، والإمكانات الشخصية مثل الذكاء والمهارت الخاصة والدوافع، والمزاج والمعتقدات والإتجاهات والأحداث السابقة للفرد، والمتغيرات الاجتماعية والسكانية ، العوامل الوراثية .

- العوامل الذهنية :

التقويم الذهني أو المعرفي (معنى الحادثة التي يتعرض لها الشخص وأهميتها بالنسبه لسعادته) التكيف (الأساليب المستخدمه للرد على الحادثة أو تجنب تأثيرها)

- العوامل البيئية:

- العلاقات الشخصية:

عوامل خارجية أخرى : مثل:مكان الإقامه -العوامل التنظيمية -حجم المنظمـة وبناؤها - التجمع البشري -المناخ الاجتماعي.

مسببات بيئية أخرى للضغوط مثل الحروب والتقلبات الاقتصادية.

الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية :	
الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
- يمنح دافعا للعمل . - تساعد على التفكير . - تحافظ على التركيز والتنائج. - تجعل الفرد ينظر الى العمل بتحدٍ . - تحافظ على التركيز في العمل . - النوم جيدًا. - القدرة على التعبير على الانفعالات. - تمنح على الاحساس بالمتعه . - تمنح الشعور بالانجاز . - تمنح الفرد بالقوة والثقة . - التفاؤل بالمستقبل . - القدرة على الرجوع الى الحاله الطبيعية.	- تسبب إنخفاض في الروح المعنوية . - تولد ارتباكاً. - تدعو للتفكير في المجهود المبذول . - تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل . - تشعر الفرد بأن كـل شـيء ممكـن أن يقاطعه . - الشعور بالأرق . - ظهور الإنفعالات . - الإحساس بالقلق . - الشعور بالفشل . - تسبب الضغوط للفرد . - التشاؤم من المستقبل . - عدم القدرة على الرجـوع إلى الحالـه النفسية الطبيعية عند المرور بتجربه سـيئة .

تدريب: حاول الإجابة بصح أو خطأ فيما يلي:

م	العبارة	الإجابة
1	دائما تكون الضغوط عنصرا سلبيا في الحياة.	
2	إن أول أعراض الضغوط هي المشكلات النفسية.	
3	ليست الضغوط دائماً متعلقه بالعمل.	
4	الإجازات أفضل طريقه لتخفيف الضغوط.	
5	الشعور بالضغوط مؤشر لعدم القدرة على السيطرة على الذات.	
6	إتخاذ موقف ايجابي نحو الضغوط يعمل على تخفيفها.	
7	تختلف ردود الأفعال تجاه الضغوط.	
8	سيظل الفرد يعاني الضغوط حتى ولو كان يستمتع بعمله.	
9	دائما يكون الفرد على دراية بالضغوط عندما يكون واقعا تحت تأثيرها.	

الأنواع الرئيسية للضغوط :

- الضغوط الحادة جدًا .
- الضغوط المفيدة .
- الضغوط الضارة .
- الضغوط المنخفضة.

أفكار بشأن الضغوط:

- إن الضغوط ليست مرادفة للقلق .
- إن الضغوط ليست توترًا عصبيًا.
- إن الضغوط ليست بالضرورة سيئة .
- إن الضغوط ليست حادثة أو ظرفًا .
- إن الضغوط ليست بالضرورة نتيجة للاستثارة الزائدة .

- إن الضغوط ليس بالضرورة تجنبها .

أنماط الشخصية:	
نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
- مستعجل دائماً.	- ليس في عجلة من أمره دائماً.
- يمشي بسرعة.	- متأن في مشيه.
- يأكل بسرعة	- يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب.
- غير صبور بسبب ضياع الوقت.	- صبور ولا يؤنب نفسه على ضياع الوقت.
- يعمل شيئين في وقت واحد.	- ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال.
- لا يستمتع بوقت الفراغ.	- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب.

مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد :

- المصادر المتعلقة بشخصية الفرد :

أولاً: مفهوم الذات:

(هو فكرة الإنسان الشاملة عن ذاته) ومكوناتها ما يلي :

- الوعي بالذات : إدراك الفرد أن لديه القدرة على التأثير على علمه من حوله .
- القيمة الذاتية : شعور الفرد بأنه مساو للآخرين في الحقوق والواجبات .
- حب الذات : عدم تعريض الفرد لنفسه للمشاق التي تزيد على طاقته .
- تقدير الذات: شعور الفرد أنه متميز عن الآخرين من حيث أهميته وخصوصيته .
- الثقة في الذات: قدرة الفرد على أن يتكيف مع العالم من حوله .
- احترام الذات: قدرة الفرد عن التعبير عن مشاعره بصورة واضحة .

ثانياً : نمط الشخصية : (أ) و (ب):

- الشخصية أ: يعمل بأسلوب وهو يسابق الزمن . (طموح - منافس - جريء - مستعجل - غير صبور....)
- الشخصية ب: يعمل وفق أسلوب وإيقاع منتظم. (متأن - صبور - لا يعمل بسرعة.......)

ثالثاً :القلق (الشخصية القلقة):

هو اضطراب وظيفي في الشخصية تجعل الشخص أقل سعادة نتيجة لتوقع تهديد خطر ممكن حدوثه يصاحبه خوف وأعراض نفسية جسميه

رابعاً : مركز التحكم .

هو اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له من نجاحات أو أحداث سيئة في حياته إنما هو بسبب تصرفات وإرادة الشخص ذاته (سيطرة داخلية) أو بسبب عوامل خارجة عن إرادته مثل الظروف والحظ والصدفة .

- الراضون وظيفياً: وهم ذوي تحكم داخلي كبير وأقل عرضة للضغوط ، وعكسهم الغير راضون وظيفياً.
- المتقيدون بالتوجيهات والتعليمات : وهم ذوي تحكم خارجي وأكثر عرضة للضغوط والعكس بالعكس .
- الأشخاص القياديون : وهم ذوي تحكم داخلي وأقل عرضة للضغوط والعكس بالعكس.
- المصادر النفسية: هي تلك الأحداث والمواقف الناتجة عن تفاعل الفرد مع البيئة التي يعيش فيها وإدراكه وردة فعله نحوها ، ومن مصادره:
- التكيف: هو محاولة الفرد أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة التي يعيش فيها .

- الإحباط: هو وجود عقبات أمام الفرد تقف في وجه إشباعه لحاجاته وتمنعه من تحقيق أهدافه . وتنشأ من مصادر : الحالة الاقتصادية - الحالة المرضية - الظروف الاجتماعية- الظروف المهنية- العلاقة بين الأشخاص .
- المصادر السلوكية : هي تصرفات الفرد وسلوكياته سواء بوعي منه أو بغير وعي، ومن مصادره:
- سوء إدارة الوقت .
- الصراع الشخصي

الفرق بين القلق والخوف العادي

القلق	الخوف العادي
لا يعرف الفرد مصدره.	يعرف الفرد مصدره.
يبقى غالباً رغم زوال سببه.	يزول بزوال السبب.
ينشأ كرد فعل لوضع محتمل (متوقع).	ينشأ كرد فعل لوضع قائم (فعلاً).
يوجد صراعات.	لا يوجد صراعات.

- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة:

أولاً: ثقافة المنظمة (شخصية المنظمة):

هي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات وتكون هذه الخصائص لها صفة الاستمرارية النسبية وتؤثر على سلوك أفرادها . وتتكون مما يلي :

- فلسفة المنظمة :تنعكس في أهداف وغايات المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها .
- بناء المنظمة :تنعكس في حجم الهيكل التنظيمي ونوعه ومركزية ولا مركزية أدائها.
- قواعد السلوك السارية في المنظمة:هي اللوائح والتوجيهات الداخلية للعمل في المنظمة

ثانياً: طبيعة الوظيفة :

هي الصفات والسمات التي تتصف بها الوظيفة التي يشغلها الفرد .

- الفئة الوظيفية : نوع الوظيفية ومواصفاتها (قضائية- عسكرية- تعليمية- طبية...)
- المكانة الوظيفية : طبيعة الوظيفة قيادية أو إدارة وسطى أو تنفيذية.

ثالثاً:عبء العمل:

هي الأعمال والمهام التي يقوم بها الفرد من حيث الكم والنوع، ومنها:

- عبء العمل الزائد : هو زيادة حجم العمل على الفرد إما كماً أو نوعاً .
- عبء العمل الناقص : هو نقص وانخفاض حجم العمل للفرد (البطالة المقنعة).

رابعاً: الإحباط الوظيفي :

هو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المحدد والمطلوب منه في المنظمة وذلك بسبب العوائق في بيئة العمل، ومنها:

- غموض الدور:يحدث عندما لا تتوفر للفرد معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية وكذلك عدم وضوح السلوكيات والنتائج المطلوبه منه .
- صراع الدور:يحدث عندما يكون هناك:
- تعارض بين مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها .
- تعارض بين حاجات الفرد ومتطلبات المنظمة .
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة .
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها .

خامساً: العمليات التنظيمية :

هي الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومنها:

- طبيعة الإشراف :نظرة الإدارة للموظفين فيها (نظرية س- ص).

- اتخاذ القرارات :طريقة وأسلوب اتخاذ القرار في المنظمة (أهميته- تعقيده- الوقت - المعلومات المشاركة- التوقعات).
- الدوافع :هي عملية داخلية للفرد تقوده إلى ممارسة نوع من السلوك للاستجابة إلى مطالبه وحاجاته ومدى قدرة الإدارة في المنظمات على تقديمها للأفراد.
- الاتصال: أسلوب التعامل مع الأفراد في المنظمة وطريقة إيصال المعلومات فيها.
- تقويم الأداء :الطريقة المتبعة لتقويم الأداء في المنظمة (المعايير- الوقت- المقيم- الأداة- التأثير...).

سادساً: ظروف العمل المادية :

هي البيئة التي يعمل فيها الفرد في المنظمة وما تتضمنه من إمكانات وتجهيزات مادية، ومن ظروفها:

- الضوضاء .
- الضوء.
- درجة الحرارة .
- تصميم المكتب .

سابعاً: التغيير في بيئة العمل :

هي تلك المتغيرات السريعة التي تحدث في جميع نواحي الحياة مما يستلزم مواكبة المنظمة لهذا التغير.

نتائج ضغوط العمل بالنسبة للفرد:

أولاً: الاضطرابات النفسية – الفسيولوجية (السيكوسوماتية):

هي حالات معينة تكون فيها التغيرات في الجسم راجعة إلى اضطرابات انفعالية بسبب الاتصال بين العقل والجسم والضغوط في هذا النوع تكون آثارها بدنية خارجية أو فسيولوجية داخلية .

وأهمها ما يلي:

- الصداع (المزمن – النصفي...).
- اضطرابات الجهاز الهظمي (قرحة المعدة – القولون – السمنة – النحافة...).
- اضطرابات الجهاز الدوري (ارتفاع الضغط – مرض الشريان التاجي –...).

الاضطرابات الجلدية (البثور على الجلد – الربو – السل – النزلات الشعبية–..).

ثانياً: الاضطرابات النفسية:

هي ردود الأفعال أو الحيل التي يلجأ إليها الفرد لتجنب الصعوبات والمشكلات بدلاً من التعامل معها مباشرة. وأهمها ما يلي :

- القلق:

يكون حالة انفعالية غير سارة تستثيرها مواقف ضاغطة وترتبط بمشاعر من التوتر والخشية .

- الاحتراق النفسي:

هو درجة الإرهاق العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة للضغوط التي يواجهها في عمله والتي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي ويشعر الفرد فيها بالإنهاك والتعب والإحباط وعدم القدرة على الإنجاز .

الاكتئاب:

هو تعرض الفرد إلى حالة من الحزن واليأس والملل .

وأهم أنواعه :

الحزن: عدم السعادة بخصوص حالة معينة .

الاكتئاب الشديد :يحصل بسبب حالة مثيرة جداً .

الاكتئاب المزمن:وهو استمرار الحالة لفترة طويلة .

ثالثاً: الاضطرابات السلوكية :

هي تلك السلوكيات والعادات التي يلجأ إليـها الفـرد الـذي يقـع تحـت وطـأة الضغوط وأهمها ما يلي:

- عادات الأكل والشرب .
- التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات .
- اضطرابات النوم .

المراحل الست للضغوط:

المرحلة الأولى :

هذه المرحلة معتدلة بالنسبة لآثار الضغوط وعادة ما تصاحب بالأعراض التالية:

- الحيوية العالية .
- الإدراك والفهم المرهف غير العادي .
- الطاقة الجسمية غير العادية والقدرة على الإنجاز .

هذه المرحلة تعتبر ممتعة جداً ولكنها تعتبر علامة تحذير مبكرة يتم فيـها اسـتنفاد الطاقة للفرد.

المرحلة الثانية :

تظهر فيها بعض الآثار غير السارة للضغوط فالطاقة المختزنة لدى الفرد لم تعـد بنفس الكمية السابقة وأعراضها ما يلي:

- التعب بعد الاستيقاظ من النوم أو وجود فتور في الطاقة .
- الاضطراب العارض في وظائف الأمعاء .
- توتر الأعصاب في الظهر..
- الإحساس بعدم القدرة على الاسترخاء

المرحلة الثالثة :

يصبح التعب فيها واضحاً بشكل كبير وتظهر الأعراض التالية :

- الاضطرابات الكبيرة
- اضطراب المعدة
- توتر الأعصاب
- زيادة الإحساس بالتوتر والشد
- اضطرابات النوم
- الشعور بالإغماء

ينصح في هذه المرحلة زيارة الطبيب ليستعيد الجسم طاقته.

المرحلة الرابعة :

تظهر الاعراض التالية :

- صعوبة كبيرة في انجاز العمل اليومي
- صعوبة كبيرة في توفير وقت للنشاط الترويحي
- فقدان القدرة على الاستجابة لمطالب الشؤون الاجتماعية
- اضطرب كبير في النوم
- الشعور بالسلبية
- عدم القدرة على التركيز
- المخاوف غير الحقيقية .

المرحلة الخامسة :

تظهر فيها أعراض أشد خطورة على الفرد مثل :

- الشعور بالإنهاك الشديد
- صعوبة إنجاز المهام البسيطة .

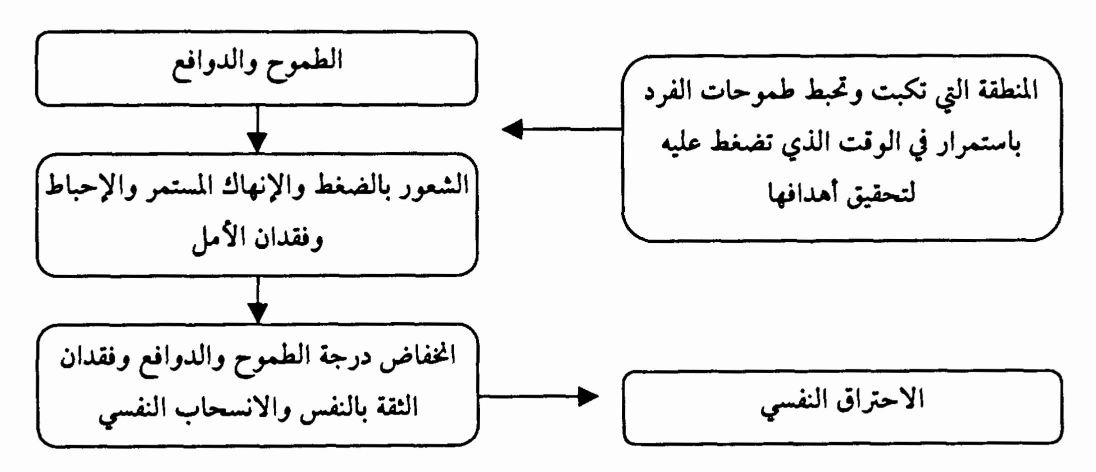
- الاضطرابات الشديدة لوظائف الأمعاء والمعدة .
- الخوف الظاهر .

المرحلة السادسة :

تظهر فيها بعض الأعراض المروعة مثل :

- زيادة خفقان القلب والذعر .
- التنفس بصعوبة .
- الارتعاش أو التعرق أو الارتجاف .
- التخدر والإحساس بوخزات في اليدين والأقدام .
- الإنهاك المطلق .

عملية الاحتراق:



ما المقصود بإدارة ضغوط العمل :

هي فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على مجموعة من الأساليب من أجل رفع الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة بما يؤدي إلى منع حدوث متاعب للفرد أو للمنظمة ، كما تمثل كافة الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشكلات التي تواجههم بسبب الضغوط .

الشروط المطلوب توافرها في أسلوب إدارة ضغوط العمل :

- أن يكون ذو طابع فردي خاص .
- أن يبنى على تفضيل الشخص نفسه .
- أن يكون متعدد الأبعاد .
- أن يتسم بالمرونة .

اساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد :

أولاً: الفزع إلى الله تعالى:

وهو لجوء الفرد إلى ربه من خلال ما يلي :

- تقوى الله عز وجل .
- التعرف إلى الله في الرخاء .
- الدعاء مع الإصرار .
- كثرة الاستغفار .
- كثرة الصلاة على النبي صلى الله عليه وآله وسلم .
- التوسل إلى الله بالعمل الصالح .
- التوكل على الله عز وجل .
- حسن الظن بالله عز وجل .

ثانياً :تعديل بناء الشخصية لدى الفرد :

ويكون ذلك من خلال مايلي :

- بناء الذات الإيجابية .
- ممارسة حقك في تأكيد الذات .
- تعديل نمط السلوك بنمط الشخصية (أ) .
- التحكم بالقلق .

- تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم .

أساليب ممكن استخدامها لتعديل نمط الشخصية :

- تعلم كيف تتحكم في الغضب .
- عود نفسك على التركيز .
- استخدام التخطيط في حياتك العملية .

أساليب تخفيف الضغوط الناجمة عن تأثير مركز التحكم :

- كن واعياً لاتجاهاتك في الحياة
- استفد من الآخرين .
- حسن اتجاهات الموظفين في العمل نحوك .
- حاول أن تهدئ من نفسك دائماً .
- تفحص حقيقة الموقف .
- ثق بنفسك وابدأ العمل .

ثالثاً : إدارة الوقت .

رابعاً : مواجهة الصراع في بيئة العمل .

خامساً: التمارين البدنية .

سادساً: الدعم الاجتماعي من المديرين أو الزملاء أو الأسرة .

سابعاً: الحفاظ على الطاقة (نظام الأكل والشرب والنوم .

ثامناً: طلب المساعدة من المتخصصين في معالجة الضغوط .

بعض التمارين المفيدة لمعالجة الضغوط:

- التنفس إلى أسفل :

الخطوة الأولى: اجلس جلسة مناسبة يكون فيها العمود الفقري منتصبًا، وضع يدك اليسرى على البطن في منطقة السرة وضع اليمنى على اليسرى مع فتح العين .

الخطوة الثانية: تخيل وجود زجاجة أو حقيبة خاوية بداخلك اسفل النقطة التي تضع يدك عليها. ابدأ باستنشاق وتخيل أن الهواء ينزل ليملأ الزجاجةأو الحقيبة على أن لاتزيد مدة الشهيق عن ثلاث ثوان في الأسبوع الأول وبعد ذلك إلى أربع أو خمس ثوان .

الخطوة الثالثة: توقف عن التنفس واحتفظ بالهواء في الجيب الذي بداخلك مع ترديد عبارة "إن جسمي هادئ" ابدأ في الزفير ببطء وذلك لإفراغ الجيب المملوء بالهواء في داخلك وردد عبارة "إن جسمي هادئ" أثناء خروج الهواء .

كرر التمارين من 10 إلى 15 مرة يومياً في الصباح والظهيرة والمساء .

تمارين أجزاء الجسم :

- تمارين الوجه .
- تمارين الجبهة .
- تمارين العيون والأنف .
- تمارين الرقبة .
- تمارين الأكتاف .
- تمارين المعصم والأصابع (القبض)
- تمارين الساعدين .
- تمارين الظهر .
- تمارين المعدة .
- تمارين الفخذين والركبة.

- تمارين رسغ القدم والأصابع .

تمارين الجلوس:

الخطوة الأولى: قوم الوضع الذي أنت فيه (أسباب الضغوط وآثارها والخطـوات الـتي اتخذتها لمواجهتها).

الخطوة الثانية: كون صورة واضحة عن المسار المستقبلي الذي تود أن تكون عليه .

الخطوة الثالثة: ضع معايير لقياس التحسن .

الخطوة الرابعة: حدد إمكانات النجاح لديك .

الخطوة الخامسة: حدد المعوقات التي تحول دون نجاح ذلك .

الخطوة السادسة: خطط لعملية تنفيذ البرامج .

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

إن الممارسة العلميـة العمليـة لـلإدارة تطـورت عـبر الزمـن، حيـث إن الإدارة ممارسة قديمة قدم الزمن، أما التنظير الإداري والنظريات الإدارية فـهي وليـدة العصـر الحديث، وآخر هذه النظريات نظرية ديمنج في الإدارة التي قدمها خلال الحرب العالمية الثانية والتي أسماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة)، حيث تحاول تطبيـق هـذه النظرية في أمريكا إلا أنه لم يلاق القبول، لذلك؛ توجد في اليابان تربة خصبة لتجريـب نظريته. ومع نجاح ديمنج في ذلك تبعه بعض العلمـاء في هـذا النـهج أمثـال: جـوران، ولترشيوات،كروسي فيجيناوم،وكايرو إيشيكاوا، وجينيشي تاجوشي، وغيرهـم.

وظــهر حديثًــا مفــهوم إدارة الجــودة الشـــاملة (TQM)Total Quality Management للتعامل مع التحـولات السـريعة الـتي دفعـت المؤسسـات أو منشـآت القطاع الحكومي والخاص لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكاليف أقل.

وتعد جودة العمل وإتقانه في كـل شـؤون الحيـاة أساسًـا مـن أساسـيات ديننـا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد.

لقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم).. وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إلية عمل.

قال تعالى: (قالت إحداهما يا أبتي استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين). ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه.. قال تعالى: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور).

وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة، فقد قال صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان على كل شيء)، وقال صلى الله عليه وسلم (لا تكونون إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وان ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا وان أساءوا فلا تظلموا)، وقال صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، وقال صلى الله عليه وسلم (المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف).

تعريف الجودة :

يمكن تلخيص تعريف الجود ة في كلمة واحدة (الإحسان) ومن هذه الكلمة صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

ويعرفها (كروسي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

- الوفاء بالمتطلبات
- انعدام العيوب
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً .

مفاهيم الجودة:

المفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب. أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.

المفهوم الحديث ينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستفيد. وهذا المفهوم هو ما انبعث من النظريات الحديثة للجودة والتي نوجزها فيما يلي:

أولاً: إدارة الجودة الكلية:

لتقريب مفهوم إدارة الجودة الكلية إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلماتها الثلاث (إدارة- جودة- كلية):

- الإدارة: تشمل محاور الإدارة الأربعة التي تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم المتابعة وتطبيق هذه المفاهيم على برامج الجودة.
- الجودة: كما نص على ذلك المفهوم الحديث بكونها الوفاء بمتطلبات المستفيد. الكلية: لأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.

ثانياً: المعادلة الصعبة:

لإدارة الجودة ثلاثة محاور أساسية :

1- تحسين الجودة: تحسين الجودة وتتم بإتباع ما يلي :

-القياس والتحليل .

-التركيز على المستفيدين .

-التحسين المستمر .

-منع الأخطاء قبل وقوعها .

-تحفيز المستفيدين لإبداء مرئيا تهم .

-التدريب .

-المشاركة والتمكين .

-تقبل مفاهيم الجودة .

-التخطيط الاستراتيجي للجودة .

-التزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة.

2- تخفيض التكلفة: لتكلفة الجودة محوران أساسيان:

-- تكلفة إيجابية:

وتستحوذ على ما يصل إلى 50٪ من ميزانية الجودة، وتنقسم إلى قسمين :

1. تكلفة وقائية وتتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة.
2. تكلفة التقويم وتنصب على برامج التقويم الداخلي التي تتم من داخل الجهة أو التقويم الخارجي الذي يتم من خارج الجهة عن طريق هيئات متخصصة لمراجعة وتقويم الجودة.

- تكلفة سلبية: وتستنزف ما يصل إلى 50٪ من ميزانية الجودة وتنقسم إلى قسمين:

-تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية التي تحدث أثناء تأدية العمل.

-تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية التي تكتشف بعد الانتهاء من الأعطال المطلوب إنجازها.

3- زيادة الإنتاجية: حتى يتسنى لنا رفع الإنتاجية يتعين علينا القيام بما يلي:

-حسن اختيار الموظفين لكل وظيفة مهما كان موقعها في الهيكل التنظيمي للجهة.

-الدقة في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

-تحديد مستوى الإنتاجية المستهدف من كل عملية.

-متابعة تنفيذ الأعمال ومقارنة نتائجها بالأهداف الموضوعة سلفاً.

أركان إدارة الجودة الكلية:

-ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة.

-البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال.

-تقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم.

-التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.

-تطبيق مبدأ فريق العمل.

-إشراك الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ابتداء من المراحل الأولية.

-تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

-التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

أولاً: إرضاء العاملين ويتم تحقيق ذلك باتباع ما يلي:

-إسناد المهام المناسبة لهم.

-إشراكهم في المراحل الأولى لبرامج الجودة.

-تدريبهم على كيفية تحسين أعمالهم.

-زرع الثقة فيهم لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لها.

-تشجيعهم على طرح آرائهم أمام الإدارة للبت فيها.

ثانياً: إرضاء المستفيدين ويتم تحقيقها باتباع ما يلي:

-تحديد النطاق الجغرافي للجهة.

-تحديد الفئة المستهدفة لخدمات الجهة.

-وضع معايير دقيقة للحالات المستحقة

-التعاون مع جميع الجهات المانحة.

-إيضاح نظام المساعدات لجميع المستحقين.

-تحديث معلومات المستفيدين باستمرار.

-حصر آراء المستفيدين باستمرار عن خدمات الجهة ومعالجة السلبيات قبل تفاقمها.

-رصد احتياجات المستفيدين بدقة وبصورة دائمة.

فوائد تطبيق مفاهيم الجودة:

-الإقلال من الأخطاء

-الإقلال من الوقت اللازم لإنهاء المهمة

-الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

-الإقلال من عمليات المراقبة.

-زيادة رضا المستفيدين.

-زيادة رضا العاملين..

-الإقلال من الاجتماعات غير الضرورية.

-لتحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين.

عوائق تطبيق مفاهيم الجودة

-ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.

-نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين.

-عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.

-ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.

-عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.

-عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.

مهارة إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة :

يعرف رابورت Rapport – في (جلال عبد الخالق ، 1999) الأزمة على أنها : موقف مشكل يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة ، وبالتالي يتم استعادة التوازن .

ويعرف مورو وكوتمان (Muro and Kottman (1995 الأزمة بأنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيرًا سلبيًا على قدرة الفرد على التفكير ، والتخطيط والتعامل بفاعلية مع هذه المواقف .

ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها هي :

- يعيشون حدثا فجائياً خاصاً .
- يدركون الحدث على أنه تهديد ومثير للقلق والغضب .
- تكون استجابتهم للحدث غير منتظمة وغير فعالة .
- يقومون بتطوير استراتيجيات مواجهة لمعالجة الموقف ومواجهة الضغط الناشئ عنه.

إدارة الأزمات في المدارس :

إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر ، وتعتبر أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها . (محسن الخضيري 1990) .

الهدف العام لإدارة الأزمات:

تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها بالتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليص اضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. (عطية أفندي 1994).

القدرة على إدارة الأزمات:

هي مهارة يحتاج معظم الناس للتدرب عليها والهدف الأساسي لإدارتها هو تزويدنا بالتدخل للتخفيف أو لمنع حدوثها.

والنموذج الأفضل لإدارة الأزمات هو برنامج معد مسبقاً بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لموقف الأزمات.

العوامل التي تتحكم بإدارة الأزمات:

العنصر الأهم والعامل الأساسي الذي يدخل ضمن العوامل التي تتحكم بإدارة الأزمات هو عنصر الوقت.

وهذا أكثر ما نحتاجه في إدارة الأزمات السرعة في التصرف واتخاذ القرارات الحاسمة والقدرة على إدارة الوقت. (محمد المسيليم 1998).

مراحل إدارة الأزمة:

-مرحلة ماقبل الأزمة.

-مرحلة أثناء الأزمة .

-مرحلة ما بعد الأزمة.

أولاً: مرحلة ماقبل الأزمة:

تستدعي متغيرات العصر وإيقاعها السريع وتتابعها المتسارعة الاستشعار بالأزمات والتنبوء بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها وهذا الاستشعار والتنبوء مهم جداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هاديء وعاقل ويضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته. (محسن خضيري1990).

وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط لأية أزمة محتملة وتحدد هذه الخطط نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم استدعائهم للمساعدة ووضع الخطوات المحددة التي سيتم اتباعها خلال أوبعد الأزمة.

ذكر بولاند (1993) أهم خطوات التخطيط لتدريبات مواجهة الأزمة المدرسية وهي:

-يبدأ التخطيط بنشاط الورقة والقلم من خلال فريق من خمسة أعضاء كلاً منهم يسجل استجابته .

-يختار الفريق سيناريو لمحاكاة فصل دراسي من استجابتهم المتوقعة دون مضايقة الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس.

-من المهم تعريف العامة بالحاجة إلى التخطيط للأزمة واتباع التدريبات .

-لاينبغي استخدام دعامات تمثيلية (دم غير حقيقي-مسدس تقليدي)

-وضع إشارة في منطقة عمل التدريبات.

-أن تتضمن انتقال أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى مكان آمن.

-يطلب من أحد أعضاء التدريس ملاحظة التدريب وإعطاء التغذية الراجعة.

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة :

بغض النظر عن نوع الأزمة فإن أول شيء يجب القيام به هو محاولة السيطرة عليها وهذا بالطبع ليس سهل الحدوث وخاصة عندما تصبح الأزمة خارج السيطرة وخطيرة. وهذه المرحلة تعني أننا أمام أزمة وعلينا التصرف إزاء ما نحن فيه .

وتراعى خطة التدخل الفعالة في الأزمة السلامة البدنية والنفسية للطلاب وللمعلمين والمدراء وفرق المساندة، وعلى الرغم من اختلاف خطط التدخل من مدرسة لأخرى فإن أي خطة للتعامل مع الأزمة سوف تأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات التدخل التالية في ضوء تفهم الأزمة:

-تقدير الأزمة .

-ازدياد التفسير والتوضيح الانفعالي وفهم الأزمة.

-إيجاد حلول ممكنة .

-تقرير التدخل وتقديم الإسعافات النفسية الأولية.

-إجراء التدخل والإرشاد في المدرسة وفي الأسرة.

الإسعافات النفسية الأولية في المدارس:

لقد أقر هذا المصطلح في العديد من المقاطعات الأمريكية في مجال الخدمات المدرسية ليعيد التطابق بين التدخلات البدنية التي تقدم من قبل الناس الموجودين عندما تحدث طوارئ طبية والتدخلات النفسية التي يقدمها المديرون والمعلمون والعاملون بالمدرسة والأخصائيون النفسيون في المدرسة (Aronin,1996) .

ويمكن إدراج الإسعافات النفسية الأولية ضمن فئتين :

الأولى :- تشمل إسعافات نفسية أولية لتقليل أو منع حدوث الصدمات النفسية كنتيجة لأزمة مادية أو كارثة طبيعية مثل: زلزال،حريق،انهيار المدرسة،وانتشار غاز سام وجريمة مروعة ....

الثانية:- إسعافات نفسية أولية لمواجهة الأزمات المدرسية الخطيرة والمؤثرة على مدى زمني قد يستمر فترة طويلة .

ويبدو علمياً ومناسباً للأخصائيين النفسيين العمل في المدارس على أربعة مجالات مهنية تتصل بالأزمة هي:

1. العمل مباشرة مع الأفراد في الأزمة .
2. الاستشارة بالمهنيين الذين مع الطلاب في الأزمة .
3. التدخل أثناء وبعد الكارثة عندما يكون عدداً كبيراً من أعضاء هيئة المدرسة والطلاب في الأزمة .
4. استشارة بالمدراء وتطوير نظام إدارة أزمة شامل وعريض للإدارة التعليمية .

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة :

عندما تنتهي الأزمة وتنحصر موجة ضغطها وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد لا بد من القيام بمجموعة من الإجراءات لأن الأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية، كل منها تتوالى وراء الأخرى وتتسلسل بشكل منطقي متوالٍ، فبعد الانتهاء من القضاء

على الآلام والمعاناة التي سببتها الأزمة وانتهاء تصاعد خسائره لا يجب الوقوف طويلاً للبكاء وعلى ما سببته الأزمة من دمار وخراب (محسن الخضير 1990).

حدد ترامونت (1999) مجموعة من الخطوات للإرشاد والتوثيق بعد حادث الأزمة يقوم بها المعلم أو المدير وهي:

-التشاور مع السلطات الأخرى عندما يكون ممكناً فيما يتصل باختيار الإجراءات المستخدمة أثناء الحادث.

-توثيق حادث الأزمة بشكل كامل، واقعي وصادق، وحفظ السجلات .

إجراءات التوثيق لحفظ السجلات كالتالي:

-وصف مختصر للحقائق التي تسببت بالأزمة المتصلة بها.

-العرض المنطقي لاختيار التدخل.

-الخطوات المأخوذة لمنع الحوادث المشابهة.

-تحديد الوقت والفترة التي تحدث فيها الأزمة (أوموقف الأزمة)

-وصف الرعاية المعطاة خلال الحادث مثل(الإرشاد،العلاج،الإسعافات).

-تحديد وقت إبلاغ الآخرين.

-تحديد الوقت المناسب للمتابعة الحيوية للحادث.

-وصف للخطر المحتمل والمعاناة(الطالب أو الآخرين)

فريق إدارة الأزمات المدرسية:

يحدد محمد عبد الغني هلال(1996) الشروط العامة لاختيار الفريق:

-التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها .

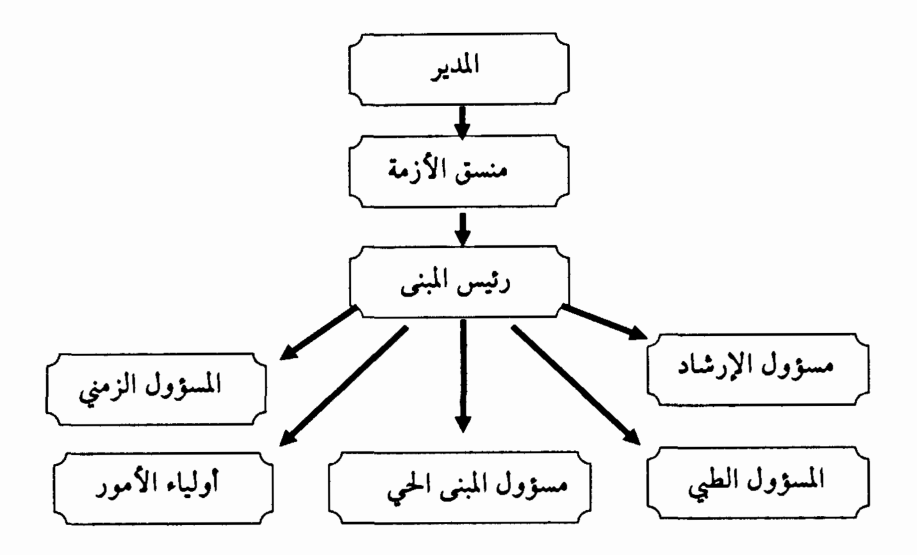
-القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.

-السرعة على الانتباه والوعي والحرص.

-السرعة في اتخاذ القرارات.

-التفاؤل والطموح وقوة الإدارة.

الخريطة التنظيمية لفرق الأزمة كما هي موضحة:



كحد أدنى يجب أن يتضمن الفريق الأعضاء التاليين لمساعدة المدير المسؤول:

-المسؤول الأمني.

-مسؤول الإرشاد.

-المسؤول الطبي.

-ممثل الوالدين/ أولياء الأمور.

◆ تحليل المشكلات واتخاذ القرار

وتعد من المهارات الأساسية الضرورية لعمل مدير المدرسة والقادة التربويين وهناك فرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.

صناعة القرار:

منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل.

اتخاذ القرار:

رد فعل يتم استجابة للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية.

مصائد القرارات :

- مصيدة الاستدراج : الاعتماد على معلومة متاحة تبدو جذابة .

مثال: كم يبلغ عدد سكان تركيا ؟

5 مليون35 مليون

معظم الناس يختارون الجواب الثاني مع أن الجواب هو 60 مليون

- مصيدة القطيع المندفع: وتعني مجاراة التيار والالتزام بالمألوف

مثال: تشابه المنتجات والسلع التي تطرحها الشركات وتردد الكثيرين في الابتكار والإبداع

- مصيدة ذيول الخطأ: إصدار سلسلة من القرارات المساندة للقرار الخطأ بهدف تحسينه مع أن الأفضل التراجع عنه

- مصيدة القرار المعكوس: اتخاذ القرار أولاً ثم محاولة تبريره ، مع أن الصحيح هو وضع المبررات ودراستها ثم اتخاذ القرار .

آلية صنع القرار:

1. تقييم الموقف:

-دراسة المشكلة وتحليلها وتحديد الفرص والتهديدات وتنتهي بوضع أهداف يسعى القرار لتحقيقها .

-إذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة فأي قرار يتخذ يكون فاشلاً.

2. توليد البدائل:

- البدائل هي الخيارات الممكنة وكل بديل يمكن أن يكون قراراً.

- كلما زادت البدائل كانت فرصة نجاح القرار أكبر.

- وجود بديل واحد فقط يلغي عملية صنع القرار .

3. المفاضلة بين البدائل:

-المفاضلة تتم بالدراسة والتحليل باستخدام المعايير .

-المفاضلة بدون معايير لا تقود إلى البديل الأفضل .

	د	ج	ب	أ
أ	د	أ	ب	
ب	ب	ب		
ج	د			
د				

جدلضب ال قرات

4. ترجيح البديل الأفضل:

-اختيار أحد البدائل واستبعاد البدائل الأخرى

-البديل المرجح يجب أن يصب مباشرة في الهدف المنشود

-ترجيح البديل الأفضل هي ما يسمى اتخاذ القرار وهو جزء من عملية صنع القرار

5. وضع آلية التنفيذ:

-آلية التنفيذ جزء من القرار و بدونها يكون القرار مجرد نية طيبة

-كثير من القرارات الجيدة فشلت بسبب عدم وجود آلية مناسبة للتنفيذ

-آلية التنفيذ تتضمن:

-الأقسام المعنية وأدوارها

-الأشخاص المعنيون وأدوارهم

-البرنامج الزمني للتنفيذ

-الوسائل اللازمة للتنفيذ

6. المتـابعة والتصحيح:

-القرار يحتاج الى متابعة أثناء التنفيذ وقد يحتاج الى تعديل وتطوير

-لا مانع من إلغاء القرار إذا تبين من المتـابعة أنه خطأ

مواصفات القرار الفعال:

-التركيز على ما هو صحيح لا على ما هو مقبول

-عدم تفضيل الحل الوسط على حساب الحل الصحيح

-لا يوجد قرار صحيح لكل الظروف وإنما يكون القرار فعالاً ضمن ظروف محددة

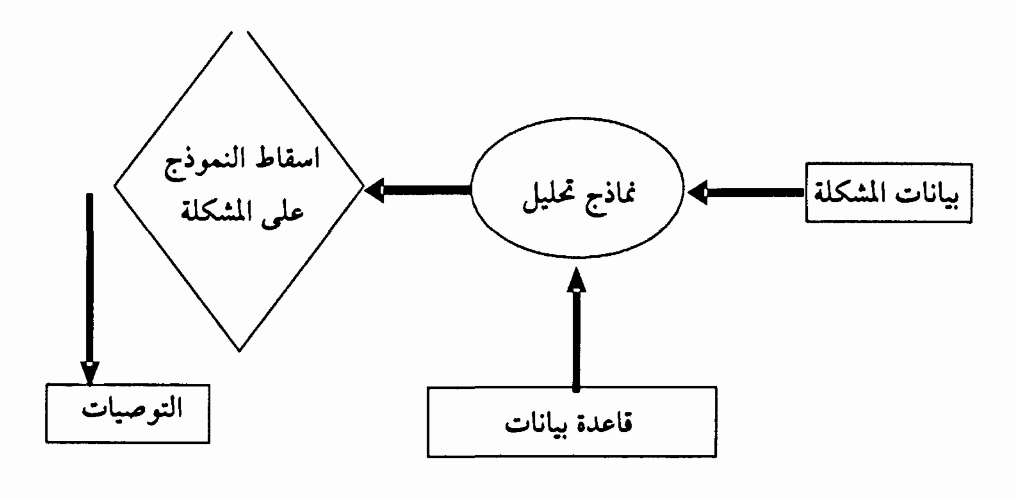
أدوات صناعة القرار:

1. المعلومات: دراسـات- تقارير- إحصائيـات- إداريـة- ماليـة- فنيـة.
2. المعايير: المعيـار التـاريخي- معيار الصناعة- المعايير الفنية- المحلية والدولية.
3. الخبرة: الخبرة الحقيقية تقوم على أساس علمي متين مع تطبيق عملي في الميـدان - الخبرة الجماعيـة أفضـل مـن الخـبرة الفرديـة- يمكـن شـراء الخـبرة أو اسـتئجارها بالاستشارة .
4. المسؤولية: تنفيذ القرار يحقق نتائج ، والنتـائج لا بـد مـن تحمـل مسـؤوليتها مـهما كانت.

أركان المسؤولية :

الأهليـة – الصلاحيات- الجـرأة.

1. نظـم دعـم القـرارDSS: نظـام آلي يشـمل قـاعدة بيانـات ونمـاذج وأدوات تحليـل ومصمم بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات الادارية والمالية والفنية



تطور نظم المعلومات التي تدعم القرار:

نظم معالجة البيانات	MDS
نظم المعلومات الإدارية	MIS
نظم دعم القرار	*DSS*
نظم المعلومات الإدارية	*AI*

توصيات لصناعة قرارات ناجحة :

1. التفكير أهم من التصويت: التفكير يؤدي إلى توليد البدائل أما مجرد التصويت على أحد البدائل فلا يعني أنه الأفضل.
2. الخروج من نفق الصراعات: صناعة القرارات تقوم على الدراسة والتقييم والمعايير أما إذا تمت بناءً على حسابات المصالح والصراعات ففي أحسن الأحوال تؤدي إلى حل وسط.

3. إشراك الآخرين في صناعة القرار: احتمال الخطأ في القرار الفردي أكبر أما القرار الجماعي فهو أقرب للصحة والقبول.

4. ادرس ما تجهل ولا تكتفي بما تعلم:

- معلومات إضافية عن أسباب المشكلة.
- معلومات عن معوقات تنفيذ القرار.
- معلومات عن وجهة النظر المعارضة.

5. لا تقرر لغيرك ولا تدع غيرك يقرر لك: عندما تقرر لغيرك تعطيه المجال للهروب من المسؤولية وعندما يقرر لك غيرك فأنت تبحث عن مهرب من المسؤولية.

- تعريف المشكلة: هي عقبة أمام تحقيق الأهداف أو فجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول.
- مفهوم اتخاذ القرار: هي عملية اختيار من بين مجموعة من البدائل وصولاً إلى نتيجة معينة في موقف ووقت معينين.

خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة.
- تحليل المشكلة.
- تحديد البدائل الممكنة.
- اختيار البديل المناسب.
- تنفيذ القرار ومتابعته.
- تقييم النتائج.

معوقات اتخاذ القرار:

- قصور البيانات والمعلومات.
- التردد وعد الحسم.
- السرعة في اتخاذ القرار.
- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- نصائح لصنع القرار.
- حدد هدفك ومشكلتك بدقة.
- اجمع المعلومات الكافية.
- في صنع القرار أتح فرصة المشاركة لكل من له علاقة به حتى الطلاب.
- اطلب عدة خيارات وبدائل.
- وازن بين البدائل وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.
- حدد بالاشتراك مع مجموعتك الخيار الأمثل.
- تابع للنصائح.
- تصور مع مجموعتك جميع النتائج السلبية والايجابية على هذا القرار.

- اختر الوقت المناسب لإصداره.
- وضح مسوغات اتخاذه.
- حدد المسئوليات في تنفيذه.
- أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.
- تابع تنفيذه.
- ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم تنفيذه.
- تنبيهات عند اتخاذ القرار.
- لا يكن قرارك بناء على ردة فعل غير مناسبة.
- لا تتخذ قرارًا مجاملة فإن ذلك يخدم المصلحة التعليمية والتربوية في حين أن عليك مسئولية القرار.
- لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.
- لا تطبق قرارًا اتخذه غيرك في حالة لديك فقد تكون ظروف مدرستك مختلفة عن ظروف مدرسته.
- يمكنك الاستفادة من تجارب الآخرين في مجال اتخاذ القرار.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

- الاستفادة من آراء الآخرين .
- تحقيق نوع من الثقة والترابط بين المدير والمعلم.
- التنفيذ برغبة وتحمس.
- أداء المهمة على الوجه المطلوب.
- تنمية مهارات الآخرين في صياغة القرار.

مهارة إدارة الصف

تعد مهارة إدارة الصف من المهارات الأساسية للمعلم، وقد آثرت أن أدرجها من ضمن المهارات التي يجب أن يطلع عليها ويدركها الإداري التربوي في المدارس؛ لما لها من دور إشرافي وتدريبي لزملائه المعلمين. ومن هنا جاءت هذه المهارة ملحقة بالمهارات الأساسية لمدير المدرسة كقائد تربوي يمارسها ويعمل بها.

إن رسالة التعليم أمانة ورسالة عظيمة شرّف الله المعلمين والمعلمات بحملها . تلك الرسالة التي يتوقف عليها نجاح الأمم ، وبها تتفجر الطاقات المبدعة لتضيء سبل الحياة والمعلم والمعلمة هما من يغرسان في الأمة سمو الخلق وحسن التربية ويضيئان العقول بنور العلم والمعرفة ، فيبنيان لذلك شخصية ، وينميان عقلاً ، ويعدان بإذن الله تعالى قلبًا صالحًا في كل ميدان .

ولما للصف وما يحتويه من أهمية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية فقد قمنا بتعريف مفهوم الإدارة الصفية وأهدافها ثم قسمناها إلى ثلاثة أنماط ، وبينّا في كل نمط سلبياته وإيجابياته ، ثم عرجنا على عناصر الإدارة الصفية الفاعلة وقسمناها إلى أربعة أقسام ، بعد ذلك اخترنا ثلاثة للمجالات الهامة للإدارة الصفية وعرفنا كل مجال وبينّا المهام التي تتعلق بكل مجال. وبما أن الطالب والمعلم شريكان في إنجاح التفاعل الصفي فينبغي معرفة دور كل من الطالب والمعلم والفائدة التي تعود عليهما من الإدارة الصفية الناجحة .

مفهوم الإدارة الصفية :

- مجموعة من النشاطات التي يؤكد فيها المعلم على إباحة حرية التفاعل للتلاميذ في غرفة الصف.
- مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى التلاميذ ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم.

- مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى خلق وتوفير جو صفي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم داخل غرفة الصف.
- تلك العملية التي تهد ف إلى توفير تنظيم فعال ،وذلك من خلال توفير جميع الشروط اللازمة لحدوث التعلم لدى التلاميذ بشكل فعال.

أهداف الإدارة الصفية:

- توفير المناخ التعليمي/ التعلمي الفعال.
- توفير البيئة الآمنة والمطمئنة للطلاب.
- رفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى التلاميذ.
- مراعاة النمو المتكامل للتلميذ.

أنماط الإدارة الصفية:

1. النمط الفوضوي .
2. النمط التسلطي .
3. النمط الديمقراطي.

أولا : النمط الفوضوي :

يسود هذا النمط في كثير من الفصول ، ومن أسبابه :

- ضعف الشخصية لدى المعلم.
- المعلمون المهملون الغير قادرين على جذب الانتباه فتجد التلاميذ يتنقلون بين المقاعد المختلفة ويتصرفون وفقاً لأهوائهم في غرفة الفصل دون الإحساس بوجود ضوابط لتصرفاتهم.
- المعلم غير مخطط وعديم المقدرة على القيام بالجهد اللازم لتقويم سلوك التلاميذ.
- ضعف المعلم في معرفة خصائص الفئة العمرية عند التلاميذ الذين يدرسهم.
- المعلم غير مبادر وتكاد شخصيته تذوب بين التلاميذ بحثاً عن صداقات معهم.

- ضياع الوقت في استفسارات التلاميذ التي لا طائل لها.
- كثرة عدد الطلاب في الفصل الواحد.
- عدم مناسبة غرفة الفصل للدراسة.

الآثار السلبية من هذا النمط :

- ضعف التحصيل العلمي والتربوي عند التلاميذ.
- اكتساب التلاميذ لعادات وسلوكيات غير مناسبة.
- المساهمة في خلق جو فوضوي داخل المدرسة.

ثانيا : النمط التسلطي :

ويتميز هذا النمط بالآتي :

- مناخ صفي يتصف بالقهر والإرهاب والخوف.
- يرى المعلم في نفسه مصدراً رئيساً بل ووحيداً للمعلومات.
- وينتظر المعلم من تلامذته الطاعة التامة لتعليماته وأوامره .
- المعلم مزاجياً في علاقته بالتلاميذ فهو الذي يمتلك القدرة على الثواب والعقاب.
- مفقِداً للتلاميذ ثقتهم بأنفسهم من خلال اعتمادهم عليه كلياً.
- مقاوماً لأي تغيير في نمطه الإداري معتبراً ذلك تحدياً لسلطته.
- استخدام عبارات التهديد والوعيد .
- إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم وعدم سمعها.
- فرض المعلم آراءه ومشاعره الخاصة على التلاميذ.
- الاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي.
- التشجيع والإثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق.
- استخدام الأسئلة الضيقة.
- إهمال أسئلة التلاميذ دون الإجابة عليها.

- احتكار الموقف التعليمي من قبل المعلم دون إتاحة الفرصة للتلاميذ بالكلام.
- النقد الجارح للتلاميذ سواء بالنسبة لسلوكهم أم لآرائهم.
- التسلط بفرض الآراء أو استخدام أساليب الإرهاب الفكري.

الآثار السلبية من هذا النمط :

- ظهور الاتكالية والشرود الذهني.
- مظاهر الغيبة والنميمة0 بين التلاميذ.
- الخوف من المعلم والخضوع له لكف أذاه.
- فشل التلميذ في وضع أهداف لنفسه،وضعف شديد لقدرته على التخطيط لحياته ومستقبله.
- ضياع لشخصيته.
- الدافعية للتعلم خارجية مصدرها الثواب والعقاب مما يفقد العملية التعليمية/ التعلمية أهم خصائصها وهي نقل أثر التعلم.
- ويبقى التعديل في السلوك محدوداً ومرتبطاً بزمن الرهبة والخوف.

ثالثا : النمط الديمقراطي :

وهو ذلك النمط الذي يوفر الأمن والطمأنينة لكل من التلميذ والمعلم، حيث يسوده الأتي :

- التفاعل الإيجابي بين المعلم وتلامذته من جهة وبين التلاميذ أنفسهم من جهة أخرى.
- يراعي النمو المتكامل للتلميذ من كل جوانبه الجسدية والنفسية،
- يعطي للتلميذ الفرصة في التعبير عن نفسه، والتواصل والتحاور مع زملائه مما يوفر إمكانية التعلم بالأقران.
- ويبني شخصية الطالب الخاصة به القادرة على نقد الآراء والأفكار المطروحة.
- القدرة على الإبداع.

- الحرية للمعلم بوضع خطته الخاصة بالمنهاج وبالاتفاق مع تلامذته من حيث التقديم أو التأخير في بعض موضوعات المنهاج، أو إثراء المنهاج بما يتفق مع حاجات تلاميذه.
- المعلم ذو كفاءة عالية في الحفاظ على البيئة الصحية للصف.
- الحفاظ على مستوى عال من التحصيل.
- المعلم هنا لا يعطي الأولوية لحفظ المعلومات والمعارف، ولكن يعطيها لفهم المعلومات فهمًا صحيحًا وعميقًا، مما يتيح الفرصة أمام التلميذ لنقل اثر التعلم وتطبيقه بصورة فعالة في مواقف جديدة.

عناصر العملية الإدارية الصفية:

أولاً: التخطيط.

ثانيًا: القيادة.

ثالثًا: التنظيم.

رابعًا: التقويم.

أولاً : التخطيط :

وهو أول المهام الإدارية للمعلم، حيث أن أي خلل في هذا الجانب ينعكس على مختلف جوانب العملية الإدارية برمتها، وقوم المعلم بوضع العديد من الخطط أهمها:

أ. الخطة السنوية.

ب. الخطة الدراسية.

ج. الخطة الزمنية للمنهاج.

د. خطط علاجية .

هـ. خطط للمتفوقين.

و. المشاركة في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.

ثانيًا : القيادة :

المعلم هو الرائد في العمل الصفي ولا يمكن الاستغناء عن دوره القيادي في العملية التعليمية/ التعلمية، فيجب عليه أن يكون قادرًا على :

- خلق الدافعية للتعلم:وذلك من خلال إثارة اهتمام التلاميذ بموضوع الدرس والمحافظة على انتباه التلاميذ خلال الموقف التعليمي/ التعلمي وإشراك التلاميذ في نشاطات الدرس واستخدام وسائل التعزيز لإنجازات التلاميذ.
- مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للتلاميذ: فلكل مرحلة نمو خصائصها التي يجب أن يراعيها المعلم ويحاكي التلاميذ من خلالها، فالتلميذ كائن بشري بحاجة للانتماء، بحاجة للمديح، بحاجة للاستقلال ولديه غريزة حب التملك والسيطرة.
- مواجهة الملل والضجر: كثيرًا ما يصاب التلميذ بحالة من الملل والضجر وعلينا أن لا ننسى أن التلميذ في هذه المرحلة من العمر لا يستطيع التركيز في موضوع واحد أكثر من 10- 15دقيقة، ولذلك يجب على المعلم أن يكون حريصاً على تنوع الأنشطة الصفية واختيار الوسائل التعليمية المنتمية للموضوع، وربط الموضوع ببيئة الطالب وواقعه.
- الانتباه لميل الطالب لجذب الانتباه: في الغالب ما نجد أن بعض التلاميذ يميل لجذب الانتباه إليه وإذا كان هذا السلوك أكثر وجودًا بين التلاميذ ضعاف التحصيل ولكننا نجده بين التلاميذ المتفوقين أحياناً، وعلينا أن نتعامل مع كل حالة على حدة والبحث عن أسباب لجوء التلميذ لهذا السلوك ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة حسب طبيعة الحالة.
- مراعاة الفروق الفردية: لا يستجيب التلاميذ لعملية التعلم بنفس الدرجة من الفاعلية والاستيعاب فكما بينت الدراسات العلمية الحديثة أن هناك ثمانية أنواع مختلفة من الذكاء لدى الإنسان فيجب أن نلاحظ دائمًا أن بعض التلاميذ يستجيبون لطريقة ما أكثر من غيرها. وكذلك فإن بعض التلاميذ يتمتعون بقدرات عالية من التفوق والذكاء فأولئك يجب وضع برامج خاصة بهم أثناء الحصة الدراسية.

ثالثًا : التنظيم:

تعد عملية التنظيم مؤشر قوي على مدى فاعلية العملية التعليمية/ التعلمية، فالمعلم الذي يدير الوقت بدقة وفاعلية هو معلم ذو خبرة ودراية، فهو يتنقل بين مراحل الدرس المختلفة بيسر وسهولة معطيًا كل مرحلة منها ما تستحقه من الوقت ففي عملية التهيئة قد يبدأ درسه باختبار قصير يقيس خبرات التلميذ السابقة ومنتمي في الوقت ذاته لموضوع الدرس الجديد، أو يهيئ للموضوع بطريق حافزة مناسبة، وهو قادر على تنظيم التفاعل الصفي سواء بينه وبين التلاميذ أو بين التلاميذ أنفسهم، حيث ينظم عملية التعلم بالأقران بين تلامذته، وهو مبرمج لحصته فلا يداهمه الوقت قبل تحقيق أهدافه وقياسها، وهو في الوقت ذاته منظم في عرضه لوسائل الإيضاح الملائمة والمنتمية. ويحافظ على سجلاته المختلفة بطريقة مرتبة ومنظمة.

رابعًا : التقويم:

إذا كان مفهوم التقويم إصدار أحكام عند انتهاء مرحلة معينة فإننا ننظر للتقويم أيضاً بكونه عملية استمرارية، وبذلك فهو مدخل لتعديل الانحراف عن المسار المرسوم وتقويمه، ولا يمكن لنا أن نحكم على أية عملية تربوية إلا من خلال عملية التقويم الذي بدونه تصبح العملية التعليمية/ التعلمية ارتجالية فردية غير موضوعية، ولذلك وجب على المعلم أن يولي التقويم بأنواعه المختلفة كإعداد الاختبارات التشخيصية والتحصيلية وتحليل نتائجها أهمية خاصة، بل يمكن اعتبار أشكال التقويم السابقة بمثابة إشارة مرور التي تعطي للمعلم الضوء الأخضر للانطلاق بأمان من تحقيق هدف لآخر.

المجالات الهامة للإدارة الصفية:

أولاً: المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف:

هناك مجموعة من المهمات العادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه ، ومن بين هذه المهمات :

- تفقد الحضور والغياب.

- توزيع الكتب والدفاتر.
- تأمين الوسائل والمواد التعليمية.
- المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد.
- الإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته.

ثانيًا: المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفي:

- أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم
- أن يستخدم المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام والتقدير مثل : من فضلك ، تفضل ، شكراً، أحسنت .
- أن يتقبل المعلم آراء وأفكار التلاميذ ومشاعرهم ،بغض النظر عن كونها سلبية أو إيجابية.
- أن يكثر المعلم من استخدام أساليب التعزيز الإيجابي الذي يشجع المشاركة الإيجابية للتلميذ.
- أن يستخدم المعلم أسئلة واسعة وعريضة وأن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحتمل إلا الإجابة المحددة مثل لا أو نعم أو كلمة واحدة محدودة وإنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واسعاً واستثارة للعمليات العقلية العليا .
- أن يستخدم النقد البناء في توجيه التلاميذ ، وينبغي أن يوجه المعلم النقد لتلميذ محدد وعليه أن لا يعمم.
- أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي للفهم وأن يتحد ث بسرعة مقبولة وبكلمات واضحة تتناسب مع مستويات تلاميذه.
- أن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والاستفسار.

ثالثا: المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي:

ولعل من أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفي الفعال بغية إتاحة فرص التعلم الجيد للطلاب ما يلي :

- أن يعمل المعلم على توضيح أهداف الموقف التعليمي للطلاب.
- أن يحدد الأدوار التي يتحملها الطلاب في سبيل بلوغ الأهداف التعليمية المرغوب فيها
- أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف على الطلاب جميعاً ، حيث يحرص على مشاركة الطلاب في تحمل المسؤوليات كل على ضوء قدراته وإمكاناته.
- أن يتعرف على حاجات الطلاب ومشكلاتهم ، ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها.
- أن ينظم العلاقات الاجتماعية بين الطلاب ، وأن ينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ويزيل من بينهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التفاهم.
- أن يوضح للطلاب النتائج المباشرة والبعيدة من وراء تحقيق الأهداف التعليمية للموقف التعليمي.
- أن يعمل على إثارة دهشة الطلاب واستطلاعهم وذلك من خلال أسئلة تخلق عند الطلاب الدهشة وحب الاستطلاع ، وتدفعهم إلى الانتباه والهدوء مثل :- ماذا يحدث لو أن الشمس لم تظهر طوال العام؟
- أن يستخدم ما يمكن تسميته (بأسلوب الاستثارة الصادقة) ويقصد بهذا الأسلوب وضع الطالب في موقف الحائر المتسائل ، وذلك بأن يطرح المعلم سؤالاً على تلاميذه مثل : لماذا لا تطير الدجاجة مثل العصفور ؟ علماً بأن للدجاجة جناحين أكبر من جناح العصفور ، وقد يتبادر للذهن أن هذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب إثارة الدهشة ،لكن خلق الصدمة يعطي استجابة أقوى من الأسلوب الأول.
- أن يستخدم أساليب التعزيز الايجابي بأشكالها المختلفة.
- أن يلجأ إلى تقسيم الطلاب إلى مجموعات وفرق صغيرة وفق متطلبات الموقف التعليمي.

- أن يستخدم استراتيجيات تعليمية متنوعة ، فيغير وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوبا أو نمطاً تعليمياً محدداً.
- أن يستخدم أساليب التفاعل الصفي التي تشجع مشاركة الطلاب وأن يغير وينوع في وسائل الاتصال والتفاعل سواء في الوسائل اللغوية أم غير اللغوية ، وعليه أن يغير نغمات صوته تبعاً لطبيعة الموقف التعليمي.
- أن يعتمد في تعامله مع تلاميذه أساليب الإدارة الديمقراطية مثل العدل والتسامح والتشاور ، وتشجع أساليب النقد البناء واحترام الآراء.
- أن ينوع في الوسائل الحسية للإدراك فيما يختص بالسمع واللمس والبصر.
- أن يجنب الطلاب العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي .
- أن يعالج حالات الفوضى وانعدام النظام بسرعة وحزم ، شريطة أن يحافظ على اتزانه الانفعالي.
- أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماس واتجاهات العمل المنتج.
- أن يعمل على مساعدة الطلاب على اكتساب اتجاهات أخلاقية مناسبة مثل:- احترام المواعيد واحترام آراء الآخرين ، المواظبة ، الاجتهاد ، الثقة بالنفس الضبط الذاتي.
- أن يفسح المجال أمام الطلاب لتقييم سلوكهم وتصرفاتهم على نحو ذاتي.
- أن يوضح القاعدة الأخلاقية للسلوك المرغوب فيه ومواصفات هذا السلوك ومعاييره ، وأن يناقش تلاميذه بأهمية وضرورة السلوك المرغوب فيه ونتائج إهماله.

على أية حال وعلى الرغم من أهمية كل هذه الأمور السابقة وضرورتها فلا بد من وجود المعلم القادر على فهم الطلاب والتعامل معهم ورعاية شؤونهم الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية ، وفهم البيئات الاجتماعية التي تحيط بهم ، ومساعدتهم على التكيف الاجتماعي.

ما الذي يمكن أن يحققه التفاعل الصفي؟:

- يتيح الفرصة للطلبة للمشاركة في الموقف التعليمي.
- يحترم إنسانية المتعلم وحيويته.
- يتيح الفرصة للطلبة لممارسة الأنشطة التي يميلون إليها.
- يزيد فرص الطالب لاستخدام قدراته وإمكاناته وممارسة أفكاره.
- يحول الصف إلى بيئة ديمقراطية متسامحة ومشجعة للتعلم.
- يقلل من الآلية وسيطرة العمل حتى يكون اقرب إلى طبيعة الإنسان.
- يساعد على تطوير فهم إيجابي لذات الطالب وشخصيته.

من أدوار المتعلم في التعلم الصفي الفعال:

- يشارك في التخطيط للتعلم.
- يستوضح بعض جوانب الخبرة.
- يناقش ويرصد ويحاجج.
- يتبادل الأدوار مع المعلم لتحقيق التعلم القيادي.
- يلعب أدوار مختلفة مع زملائه كدور المعلم والمتعلم والمعزز والممتحن.
- يبني مخططات مفاهيمه بالاستناد إلى مصادر البيئة المحلية.
- يخطط لإجراء مشاريع مع مجموعات .
- يؤدي التعليمات المكلف بها ويعرضها أمام زملائه.
- يمارس نشاطات التعلم الذاتي.
- يتحمل نتائج أعماله الصفية .

ما هي الخصائص التي يجب أن يتحلى بها المعلم قبل بدء عملية التعليم ؟:

- التأهيل العلمي المناسب.
- التخصص في المادة العلمية.

- الثقافة وسعة الاطلاع.
- التطوير الذاتي المستمر.
- الإخلاص في العمل.
- الشجاعة والثقة بالنفس.
- قوي الشخصية والذكاء.
- أن يكون إقباله على مجال التربية والتعليم عن رغبه صادقه.
- سليم العقل والجسم.
- أن يكون المعلم ذو استقامة و خلق رفيع.
- التصرف بحكمه دون انفعال.
- أن يحسن معالجة الأمور بعيدًا عن العاطفة.
- الاستقرار النفسي والاجتماعي.

أهم الصعوبات التي تواجه المعلمين وتعوق ممارستهم لكفايات الإدارة الصفية الفعالة :

- زيادة عبء التدريس.
- كثافة عدد الطلاب في الصف بشكل لا يسمح بحرية الحركة والتنقل .
- كثرة المهام والواجبات المناطة بالمعلم وعدم توفر الوقت الملائم لأدائها .
- ضعف شخصية المعلم أمام الطلاب .
- تساهل إدارات المدارس بشكل يحفز الطلاب على إثارة المشكلات داخل الصف أو المدرسة
- قلة وعي البيت والأسرة .
- قلة تعاون أولياء الأمور مع المعلمين وإدارة المدرسة .
- عدم ملاءمة مبنى المدرسة من حيث الشروط الفنية والصحية للمبنى المدرسي .
- إحساس المعلم بالضيق في مزاولته لعمله وضعف تحمسه لذلك .
- ضعف المستوى العلمي للمعلم وشعور الطلاب بذلك .

الجزء الثالث

مهارة التعامل مع السجلات التربوية

مهارة التعامل مع السجلات التربوية

السجلات التربوية:أهدافها -عيوبها - أنواعها

الملفات: أقسامها - طرق حفظها

الأعمال الكتابية: أقسامها - أشكالها - نماذج لها



يعتبر الجانب الإداري إحدى الركائز الأساسية التي تنطلق منها الجوانب الأخرى في أي منظومة سواء كانت هذه المنظومة منظومة اجتماعية أو علمية أو سياسية أو اقتصادية .

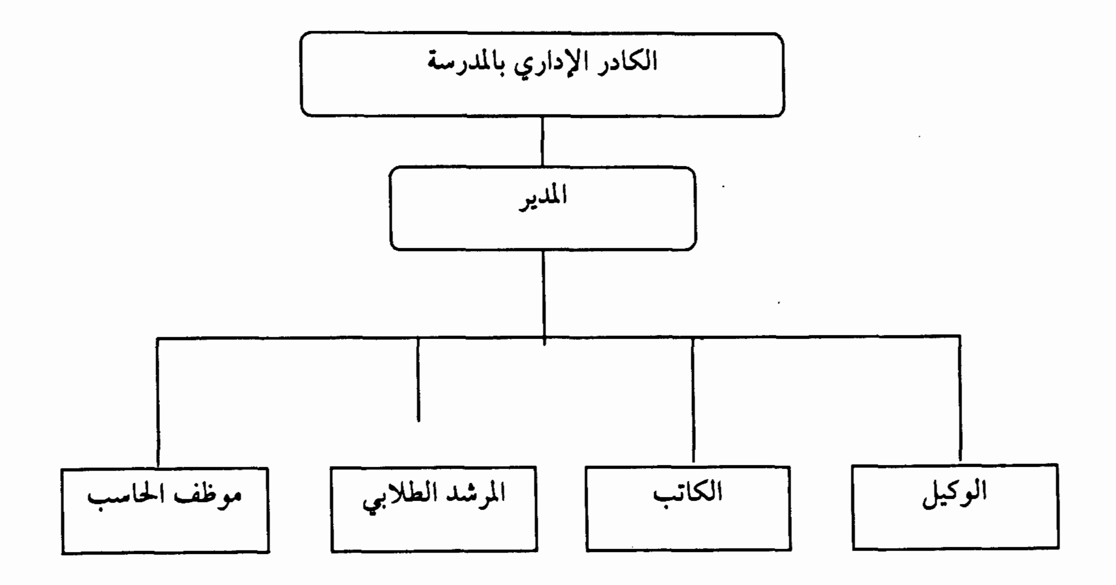
والمدرسة هي المنظمة التي تهدف إلى إعداد الأفراد إعدادًا سليمًا ، والإدارة المدرسية هي الجانب التي ترتكز عليها المدرسة بمفهومها التقليدي وهو الاهتمام بالنواحي الإدارية والتمسك بحرفتها والتقيد بنصوصها .

ومع التغيير الجذري الذي طرأ على مفهومها حملها رسالة ذات شقين : الأول: يتعلق بالأعمال الإدارية. والثاني : يتعلق بالنواحي الفنية .

وكل شق يرتبط بالآخر من خلال الجوانب التعليمية والتربوية، وكي يكون العمل منظمًا كان لابد من وضع نماذج وسجلات لتدوين مرحلة وقياس مدى ما تحقق منه.

تتكون الإدارة المدرسية بمفهومها الحالي من عدة أعضاء والذي ترتبط علاقتهم ببعضهم البعض وفق جوانب محددة وفق عمل أحادي وجماعي متسلسل ، ولكل عضو من أعضائها العمل الخاص به .

والشكل التالي يوضح الكادر الإداري بالمدرسة والذي هم معنيون بالعمل في السجلات المدرسية.



لعل من الملاحظ أن هذا الكادر يتفاعل مع بعضه البعض وفق التسلسل الإداري من حيث الصلاحيات والتناوب فيها، كما أنه قد يختلف من مدرسة لأخرى حسب الإمكانيات والظروف المتاحة.

لذلك نجد بعض أعضاء الكادر يغطي عمل آخر أو قد تجد تعدديه في الكادر ، كوجود عدة وكلاء أو مرشدين طلابيين في مدرسة واحدة.

وسنتطرق في هذا الجزء على بعض المهارات الأساسية التي تعين في التعامل مع السجلات التربوية:

أولاً : السجلات:

تعريف السجل:

السجل هو تدوين كتابي للمعلومات والحقائق ، وهو عملية فنية ومهارية . والتسجيل عملية مستمرة وأسلوب هام لتحسين العمل

ويعتبر السجل قياس لكل عمل يقوم به شخص لتحقيق هدف معين .

أهداف السجل :

1. أهداف مهنية: وتتعلق بسلامة الأداء والممارسة الفعلية ومنها :

أ- الإعداد والتنسيق للسياسات والإجراءات الإدارية والفنية التي يجب إتباعها في تنظيم الإدارة .

ب- إعداد الميزانية لمعرفة الإيرادات والمصروفات .

ج- معرفة مدى التعاون بين الأسرة الإدارية الواحدة .

2. أهداف تنظيمية: وتتعلق بالتنظيم والتقويم والأداء والحفظ لجميع الوثائق . ومن هذه الأهداف:

أ- توزيع المهام والمسئوليات داخل مجال معين .

ب - القيام بتقويم الخطة المدروسة داخل مجال معين .

ج - دراسة وتقويم الطلبات المقترحة .

د - إعداد التقارير الشاملة والمفصلة عن سير العمل .

3. أهداف تعليمية: تتعلق بتدريب القائم بالعمل ، وتقديم كل جديد له وتزويده بجميع النماذج التي تفيد وتصلح للدراسة والتحليل ، كما أن التسجيل وسيلة هامة للإشراف واكتساب الخبرات ومنها :

أ- اختيار أهم البرامج المنتقاة والتي تناسب المجال المصبو إليه .

ب - تلقي الإحصائيات الواردة وتفريغها في سجل معين لسهولة الرجوع إليها .

ج - الاطلاع المستمر لسير البرنامج المقترح ومدى فاعليته وملاءمته .

د - التسجيل عملية مساعدة ومؤثرة في نقل وتبادل الخبرات والمعلومات بين القاعات المختلفة .

السجلات وعيوبها:

- إن المعلومات المدرجة والمرصودة قابلة للخطأ والزيادة أو النقصان .
- السجلات وتنظيمها واختبار تصميمها قابلة للتغير والتجديد .

- السجلات يمكن أن لا تعطي الصورة الحقيقية عما سجل أو انجز داخل المجال .
- الاحتياج المستمر للرصد ومتابعة السجلات من قبل جهة متخصصة ومؤهلة .
- إن تنظيم أو إعداد السجلات لا تراعى الفروق والظروف المختلفة داخل المجال الواحد .
- السجلات وإعدادها يمكن خروجه عن الواقع الصحيح والملموس .

ولا شك أن التطور الذي طرأ على الحاسب الآلي من برامج سهل على العاملين في الكادر الإداري الرجوع إلى المعلومات وتخزينها والتعامل معها بكلفة وجهد أقل . مما يوفر على الموظف اختزال الوقت والجهد في تحليل الإحصائيات وعمل البيانات .

سجلات المدرسة:

سعت وارات التربية والتعليم في الأقطار المختلفة إلى إعداد السجلات الموحدة بين قطاعات التعليم والتي تسعى إلى تنظيم المعاملات وسير العمل داخل هذا القطاع المهم والحساس.

ويمكن أن نقسم السجلات المدرسية من حيث التعامل معها:

أولاً: سجلات خاصة بمدير المدرسة:

- سجل أحوال الموظفين.
- سجل غياب وتأخر الموظفين.
- سجل حضور وانصراف المعلمين.
- سجل متابعة المدير للمعلم وتقويمه.
- سجل زيارات المشرفين التربويين.
- سجل الاجتماعات المدرسية.
- سجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ توجيهات المشرفين التربويين.
- سجل ملحوظات مدير المدرسة لتنفيذ توجيهات المشرفين التربويين.

- سجل متابعة مدير المدرسة لدفاتر التحضير للمعلمين.
- سجل متابعة مدير المدرسة لأعمال الطلاب.
- سجل القواعد والنظم.
- سجل زيارات الطبيب.

ثانيًا: سجلات خاصة بوكيل المدرسة أو مساعد المدير:

- سجل متابعة التأخر الصباحي والغياب اليومي للطلاب.
- سجل خروج الطلاب واستأذاناتهم.
- سجل قيد الطلاب.
- سجل متابعة المكالمات الواردة من وإلى أولياء أمور الطلاب للمدرسة.
- سجل قيد الكتب الدراسية.
- سجل العهد والأثاث.
- سجل الوسائل التعليمية.
- سجل تسليم الكتب الدراسية للطلاب.
- سجل خاص بحصر المخالفات السلوكية للطلاب.
- سجل تسليم الملفات للطلاب المحولين والمنقطعين.
- سجل استدعاء ولي الأمر.
- سجل التعاميم الداخلية.
- سجل تسليم الشهادات للطلاب.

ثالثًا: سجل كاتب المدرسة:

- سجل المعاملات الصادرة.
- سجل المعاملات الواردة.
- سجل توديع المعاملات.

رابعًا: سجلات المرشد الطلابي:

سجلات المرشد الطلابي، وتشمل المتابعة اليومية والإحصائيات الشهرية والفصلية ومتابعة الحالات الفردية والخاصة والجماعية للطلاب والاجتماعات.

- سجل المعلومات الشامل.
- سجل زيارة أولياء الأمور للطلاب.
- سجل النشرات والتوعية الإرشادية.

خامسًا: سجلات النشاط الطلابي:

وهي مسؤولية رائد النشاط وإشراف وكيل المدرسة مع ملاحظة توزيع النشاط في المدرسة حسب إمكاناتها وهذه السجلات:

- سجل رائد النشاط.
- سجل جماعة الفصل.
- سجل جماعة أسرة النشاط.
- سجلات المقصف المدرسي والمصروفات.

سادسًا: سجلات المكتبة المدرسية:

ويختص بالأعمال المنظمة لسير العمل داخل المكتبة المدرسية وتقع تحت مسؤولية أمين المكتبة وهي:

- سجل عهدة المكتبة.
- سجل قيد الكتب الواردة للمدرسة.
- سجل الاستعارة.
- سجل المترددين على المكتبة.
- سجل الدوريات.
- سجل إحصاء النشاط المكتبي.

سابعًا: سجلات محضر قيم (المختبر):

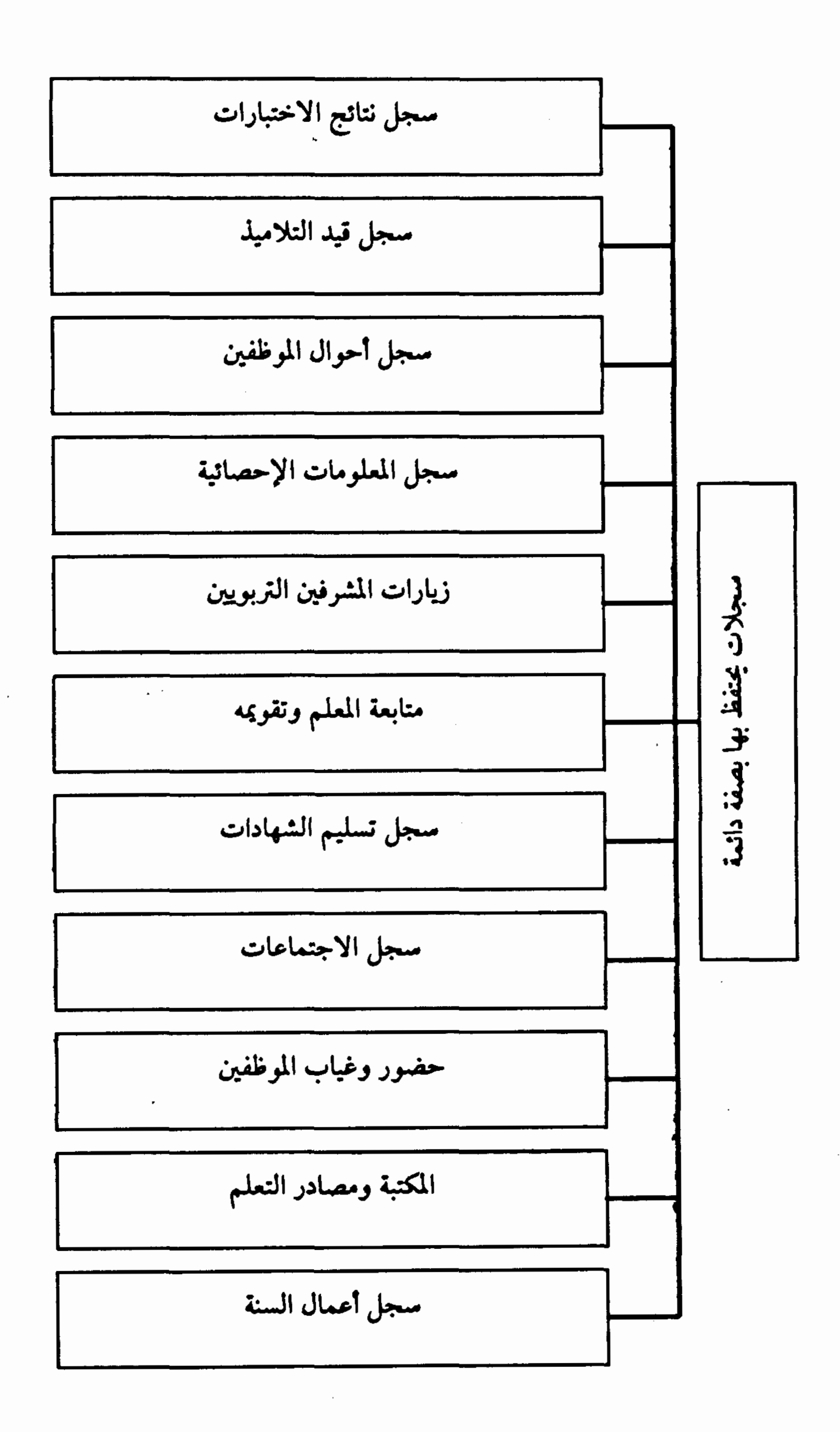
وتقع تحت عهدة محضر المختبر أو من يقوم بمقامه من المعلمين وتشمل:

- سجل استعارة المواد والأجهزة.
- سجل الاستهلاك اليومي.
- سجل التحضير اليومي.

كما أن جميع الكادر الإداري بالمدرسة عليه أن يعد خطة في بداية العام الدراسي واطلاع مدير المدرسة عليها والتوقيع عليها ومتابعتها فإن مسؤولية جميع هذه السجلات وإن فوض بعض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة تقع على عاتق مدير المدرسة لعدم المتابعة.

أنواع السجلات من حيث الحفظ:

نظرًا لما للسجلات في المدرسة بمختلف أغراضها وأزمانها من أهمية بالغة تستوجب المحافظة عليها من التلف والفقدان، أصدرت وزارة التربية والتعليم تنظيمًا خاصًا بحفظها على ما يلي:


سجلات يحتفظ بها بصفة دائمة
سجل نتائج الاختبارات
سجل قيد التلاميذ
سجل أحوال الموظفين
سجل المعلومات الإحصائية
زيارات المشرفين التربويين
متابعة المعلم وتقويمه
سجل تسليم الشهادات
سجل الاجتماعات
حضور وغياب الموظفين
المكتبة ومصادر التعلم
سجل أعمال السنة

سجلات يحتفظ بها لمدة ثلاث سنوات:

- سجل الإرشاد الطلابي.
- سجل زيارات الأطباء.
- سجل حضور وغياب الطلاب.

سجلات يحتفظ بها للسنة القائمة:

- سجل متابعة دفاتر التحضير.
- سجل متابعة أعمال الطلاب.
- سجلات النشاط.

ثانيًا: الملفات:

يمكن أن نقسم الملفات إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

الملفات الإدارية:

- ويخصص ملف لكل تقسيم من أقسام الإدارة ويحمل نفس الاسم والرقم المعمول به في إدارة التربية والتعليم.
- ملف للوائح والنظم.
- ملف خاص بتوجيهات المواد الدراسية والإدارة المدرسية، ويخصص ملف لكل مادة دراسية.

ويمكن إضافة ملفات أخرى تحتاجها المدرسة ومنها:

ملف للصادر العام، وملف للوارد العام، وملف لوارد المدارس.

كما يمكن تقسيم ملف النشاط إلى عدة أقسام مثل: (النشاط الاجتماعي، النشاط الثقافي، النشاط العلمي، النشاط الرياضي، النشاط الكشفي....). وتكون الملفات مسؤولية كاتب المدرسة ومتابعة الوكيل ومدير المدرسة.

ملفات الموظفين:

وهي ملفات خاصة بالموظف وبياناته الخاصة به وتحوي:

صورة من قرار التعيين، وصورة من المؤهل العلمي، وصورة لبطاقة الأحوال، وصورة من خطاب التوجيه للمدرسة، وصورة من المباشرة، إضافة إلى كل ما يرد أو يصدر بحق المعلم من جزاءات أو إجراءات أو إجازات، بالإضافة إلى ملفه السابق إذا كان منقول من مدرسة أخرى، وهي تحت مسؤولية المدير مباشرة.

ملفات الطلاب:

ويجب أن يحتوي كل ملف على:

صورة من شهادة الميلاد (خاصة لطلاب المرحلة الابتدائية)، وصورة من دفتر العائلة المضاف بها الطالب أو صورة من بطاقة الأحوال المدنية إذا كان الطالب قد حصل عليها، والتقرير الطبي لفحص اللياقة الصحية، وشهادة إتمام المرحلة السابقة وحسن السير والسلوك (طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية)، وبطاقة معلومات الطالب الاجتماعية ورقم الهاتف، بالإضافة إلى كل ما يخص الطالب من بطاقات وتعهدات من الصفوف السابقة، وتكون تحت مسؤولية وكيل المدرسة. ويفضل أن تكون مرتبة هجائيًا في أدراج كل فصل على حدة ليسهل الرجوع إليها.

أنواع الملفات من حيث الحفظ:

أولاً: ملفات الطلاب: تفهرس ويحافظ عليها حتى انتقال الطالب إلى مرحلة أخرى أو مدرسة غير مدرسته، ويتلف ما فيها من تعهدات ونحوها عند انتقال المدرسة.

ثانيًا: ملفات المعلمين: تفهرس ويحافظ عليها، وفي حالة انتقاله يرسل لمدرسته أو تقاعده أو طي قيده يرسل إلى إدارة التربية والتعليم.

ثالثًا: ملف اللوائح والنظم: تحدث محتوياته وفق ما يرد من جهات الاختصاص.

رابعًا: ملفات التوجيهات الخاصة بالمواد الدراسية والإدارة المدرسية والتعليمات التربوية والإدارية: تحدث محتوياتها وفق ما يرد من جهات الاختصاص.

ثالثًا: الأعمال الكتابية:

هي توثيق لكل ما تم عمله أو سيتم عمله اعتمادًا على أركان الإدارة المدرسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

أقسام الأعمال المكتبية:

- أعمال كتابية خاصة بمدير المدرسة: وهي جميع الأعمال التي يقوم بها أو يوكلها لفرد معين في المدرسة.
- أعمال كتابية خاصة بوكيل المدرسة: وهي الأعمال الإدارية التي يقوم بها مثل التعميم والرد على الخطابات والمعاملات.
- أعمال كتابية خاصة بالكاتب: وهو كل ما يوكله إليه المدير من المكاتبات وتحريرها.

أشكال الأعمال المكتبية:

تأخذ الأعمال المكتبية حيزًا من العمل الإداري بالمدرسة، ويمكن إجمال وظيفتها بما يلي:

- استقبال المعلومات: أي تلقي جميع ما يخص المدرسة من الخطابات والتقارير والبريد من عدة مصادر.
- تسجيل البيانات: وتلي مرحلة جمع البيانات ووضعها في سجل منظم لتكون في متناول الإدارات عند الحاجة إليها.
- تبويب وتصنيف المعلومات: فرز جميع البيانات التي تم جمعها وتسجيلها طبقًا لنظام محدد.
- تقديم البيانات: أي تزويد الإدارات المختلفة بالمعلومات بناءً على طلبها أو بصفة دورية متفق عليها كطلبات نتائج الاختبارات وتقارير دوام الموظفين الشهرية.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: من الأثاث والآلات وغيرها، ومن ضمن واجب المكتب مراقبة أعمال المدرسة طبقًا لما هو موجود بالسجلات، وإعلام الإدارة بكل ما من شأنه أن يؤثر على هذه الأعمال داخل المدرسة.
- التخطيط للعمل الإداري: أي وضع خطة للأعمال المطلوب إنجازها ومن سينفذها ومكانها وزمانها.

هذا والله الموفق ،،،

المراجع

- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج 2001 .
- إبراهيم محمد أبو فروة، الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، 1996 م .
- أبو سن ،أحمد إبراهيم(1981) . مبادئ الإدارة في الإسلام، المطبعة العصرية، دبي، 1981.
- أحمد كمال الرشيدي، إدارة الفصل بلغة العصر، ط1999،مكتبة كوميت.
- إدارة الصف المدرسي، ط 1995م دار الفكر، محمد عبدالرازق، هدى محمود.
- إدارة الفصل في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ط 2001،مكتبة النهضة المصرية هاله عبدالمنعم، عبدالغني عبود.
- اتجاهات في أصول التدريس بمدرسة التعليم الأساسي،محمد سليمان، د 0 جاد الله أمينة .خ.م، دولة الإمارات العربية المتحدة .
- الحياري، حسن(2001)، معالم في الفكر التربوي للمجتمع الإسلامي إسلامياً وفلسفياً. دار الأمل للنشر والتوزيع أربد الأردن، الطبعة الاولى .
- الدليل الإجرائي لمدير المدرسة- وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- الطبيب، احمد محمد، (1999) الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث - جمهورية مصر العربية .
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1997)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.

- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998)، سلوك الأفراد والجماعات ط 2، دار وائل، عمان - الأردن .
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999) الإدارة التعليمية - مفاهيم وأفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن .
- الفواز، خليفة (1427هـ)، مبادئ الجودة الإدارية في الإسلام، الدليل المرشد لقادة العمل، ط1، مطبعة الأحساء، الأحساء.
- القرشي، باقر شريف (1966)، نظام الحكم والإدارة في الإسلام، مطبعة الآداب في النجف الإشراف، الطبعة الأولى .
- القريوتي، محمد قاسم (1993)، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي في المنظمات الإدارية ،ط 2عمان - الأردن .
- القريوتي، محمد قاسم، زويلف، مهدي حسن (1989)، مبادئ الإدارة - النظريات والوظائف، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
- بارون،كيف تضبط الفصل الدراسي ط 1423 دار المعرفة للتنمية البشرية.
- بعيره، أبو بكر (1984)، القيادة الإدارية : الأسس والنظريات المجلة العربية للإدارة، 8 (1)، ص3-33 .
- بواعنه ،غازي عبد الله(2000) صفات قائد الأمة في سياق الكتاب والسنة، مطبعة الروزنا، أربد.
- جاك بلندجر، الانضباط الفصلي عن طريق كسب ود الطلاب، ط 1423، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- جريفت (ترجمة : مرسي، محمد منير، عبد الموجود، محمد عزت) (1971) نظرية الإدارة، عالم الكتب، القاهرة - جمهورية مصر العربية .
- جودة عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، عمان، 2001.

- حسن إبراهيم مكي، دراسات إعلامية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1995.
- حسن، محمد حربي (1989) علم المنظمة - الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر - الموصل - الجمهورية العراقية .
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلى (1977) العلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس .
- ستيفن أر، كوفي (2005).القيادة المرتكزة على مبادىء ،ترجمة مكتبة جرير،السعودية، الطبعة الأولى
- سلامه، كايد (1992) نظريات القيادة التربوية، نشر مركز البحث والتطوير التربوي، جامعة اليرموك - اربد .
- سلمى واسرمان، فن طرح السؤال الصحيح جوهر العملية التعليمية، ط 1423،دار المعرفة للتنمية البشرية.
- سمير محمد حسين، العلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، طبعة ثانية، 1995 .
- سيكلوجية إدارة الأزمات المدرسية، للأستاذ الدكتور: عبد الوهاب محمد كامل.
- صحيح البخاري ،ابوعبدالله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة بن بردزية (194-256)هـ، دار الكتب العلمية، بيروت ،لبنان الطبعة 1 ،1998م.
- صحيح الترمذي ، أبي عيسى محمد بن عيسى بن سورة(209-279)هـ ، دار الكتب العلمية بيروت، الطبعة 1، 1987م.
- صحيح مسلم ، الإمام أبو الحسين مسلم بن الحجاج(206-261)هـ، دار ابن حزم - بيروت ومكتبة المعارف ،الطبعة 1 ،1995م.
- عبد الحافظ سلامة، الوسائل التعليمية والمنهج، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2000.
- كاظم، جواد(1401هـ)، القيادة الإسلامية، مؤسسة الوفاء بيروت لبنان .

- كينيث شور، دليل المعلم لحل المشكلات في المرحلة الابتدائية، ط 2005،مكتبة جرير.
- مجدي عبدالكريم، تنمية الابداع داخل الفصل الدراسي في القرن الحادي والعشرون، ط 2005م، دار الفكر العربي.
- محمد أحمد كريم وآخرون، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، المركز العربي للبحوث التربوية، 1994.
- محمد سعيد أبو نمرة، إدارة الصفوف وتنظيمها، المركز العربي للبحوث التربوية، 2002
- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2000
- محمد عبدالحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، طبعة 1993 .
- محمد منير مرسي، مدارس بلا فشل ط 1978 عالم الكتب.
- محمود محمد علي، فن ادارة الفصل، ط 1422 دار المجتمع.
- مرسي، محمد منير (1986) الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- نصير ،نعيم(1987)، القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة .
- وارين شمدت وجيروم فانجا (1997): مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسي وناصر العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية، ط1، 1418هـ.
- يعقوب، أحمد حسين(1990)، النظام السياسي في الإسلام، عمان 1990م
- Ardsley, Frank C., People Power in Systems. Journal of Systems Management, April, 1975.

- Blake, R& Mouton, J.(1964). The Managerial Grid. Huston, Texas: Gulf Publishing Co.
- Fidler, F.B., A Theory of leadership Effectiveness, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, Fred Edward (1967), a theory of leader ship effectiveness. McGraw – hill inc. U.S.A.
- Halpin, A (1966).Theory and research in Administration, New York: Mc Millian.
- Hanson, E.M (1979) educational administration and organization behavior, Allen & bacon, Boston.
- Hersy, P.and Blank, K.H.(1988). Management of organizational Behavior.Utilizating human recourses (5th.ed) Engle Wood Cliffs, New Jersey: prentice Hall.
- House, R.J and L.A wigdor, Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism, personal psychology winter, 1967.
- Hoy, w& Miskel (1991) Educational Administration theory, research and practice > fourth edition, Mc-Graw- hill, inc., New York.
- Hoy, Wayank &.Miskel, Cecil (1995). Educational Administration Theory Research and Practice, Mc graw hill Inc, USA.
- Owens, Robert K., Organizational Behavior in Education, Prentice-Hall, Inc., N.J., 1981

- Reddin,W.J.,''The 3-D Management Style theory Typology Based on Task and Relationships-Orientation ",Training and Development Journal,21(April 1967)

Owens, Robert, g (1970) organization behavior in schools, prentice – hall. Inc., New Jersey.

www.almarefah.com-

www.alnoor-world.com-

www.assiredu.gov.sa-

www.edarat.net-

www.islammemo.cc-

www.islamtoday.net-

www.moudir.com-

منتديات تربوية:

- المنتديات العلمية http://olom.f2web.net/ib3/ikonboard.cgi
- منتدى السبورة: http://www.almualem.net/saboora
- منتدى رياضيات الإمارات http://www.uaemath.com/ar/aforum/

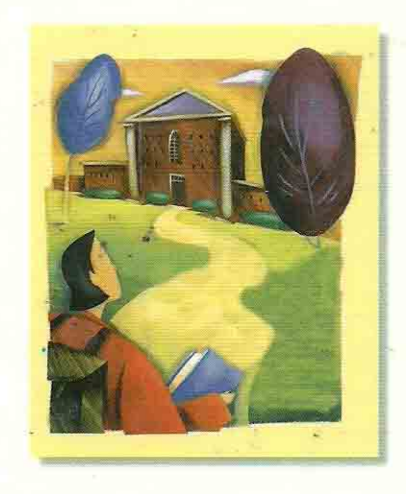
مواقع تربوية :

- الميدان التربوي http://www.zahrani.net/
- المعلم http://www.angelfire.com/mn/almoalem/
- التربية http://www.tarbeyah.com/
- نادي المعلمين والمعلمات العرب:

http://www.geocites.com/teacher_club/TEACHER1.htm/

مدخل الى

الإدارة التربوية




9789957064440

HARETH

